

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

MÉMOIRE DOCTORAL PRÉSENTÉ À
L'UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

COMME EXIGENCE
DU DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE (D. Ps.)

PAR
MATHIEU BEAUDOIN

PRATIQUES HABILITANTES ET ENGAGEMENT AU TRAVAIL :
EXAMEN DU RÔLE MÉDIATEUR DU PROCESSUS MOTIVATIONNEL

JANVIER 2019

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE

DOCTORAT EN PSYCHOLOGIE (D. Ps.)

PRATIQUES HABILITANTES ET ENGAGEMENT AU TRAVAIL :
EXAMEN DU RÔLE MÉDIATEUR DU PROCESSUS MOTIVATIONNEL

PAR
MATHIEU BEAUDOIN

JANVIER 2019

Ce mémoire doctoral a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

François Courcy, directeur de mémoire

Université de Sherbrooke

Francesco Montani, membre du jury

International University of Monaco

Mélanie Couture, membre du jury

Université de Sherbrooke

Sommaire

Dans la littérature scientifique, l'engagement au travail a maintes fois été identifié comme un facteur déterminant de la santé psychologique en raison de sa relation négative avec l'épuisement professionnel. Plusieurs recherches ont tenté de proposer des moyens de favoriser l'engagement au travail et se sont appuyées sur les pratiques habilitantes en raison des conditions environnementales qu'elles offrent à l'employé. Ces conditions favoriseraient l'engagement au travail en stimulant un processus motivationnel composé de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et de la motivation autonome. Bien que ce processus soit théoriquement soutenu, il n'a jusqu'à maintenant fait l'objet d'aucun examen empirique. Afin de combler ce manque de connaissances, le présent mémoire a pour objectif d'examiner le rôle médiateur de ce processus sur la relation entre les pratiques habilitantes et l'engagement au travail. Il est proposé que les pratiques habilitantes favorisent l'engagement en satisfaisant les besoins psychologiques fondamentaux et en développant la motivation autonome. Au total, 198 employés de diverses organisations du secteur technologique ont rempli deux questionnaires répartis sur deux temps de mesure espacés par une période de trois mois. Les résultats aux analyses de modélisation par équation structurelle, de médiation et de régressions linéaires soutiennent le lien positif entre les pratiques habilitantes et l'engagement ainsi que l'effet complet de médiation du processus motivationnel.

Mots-clés : pratiques habilitantes, engagement au travail, besoins psychologiques, motivation.

Table des matières

Sommaire.....	iii
Liste des tableaux	vi
Liste des figures.....	vii
Remerciements	viii
Introduction	1
Contexte théorique	8
Pratiques habilitantes et engagement au travail.....	10
Pratiques habilitantes et satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux..	16
Satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et motivation autonome .	19
Motivation autonome et engagement au travail.....	24
Objectif et hypothèses de recherche	27
Méthode.....	29
Échantillon.....	31
Déroulement de l'étude.....	34
Considérations éthiques	35
Instruments de mesure	36
Analyses	41
Analyses descriptives.....	42
Analyses préliminaires.....	43
Analyse de modélisation par équation structurelle.....	43
Analyses de médiation.....	46
Analyses de régression linéaire	47
Résultats	48
Analyses descriptives.....	49
Analyses préliminaires.....	51
Postulat de distribution normale multivariée.....	51
Postulat d'absence de données extrêmes multivariées	52
Postulat d'absence de multicollinéarité	52
Postulat d'homoscédasticité.....	55
Postulats d'absence de données manquantes et de taille minimale de l'échantillon	55

Analyses de cohérence interne.....	57
Analyse de modélisation par équation structurelle.....	60
Identification du modèle structurel.....	60
Analyses de médiation.....	67
Analyses de régression linéaire	70
Discussion	76
Pratiques habilitantes et engagement au travail.....	77
Pratiques habilitantes et satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux..	79
Satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et motivation autonome .	80
Motivation autonome et engagement au travail.....	82
Rôle médiateur du processus motivationnel.....	83
Avancement des connaissances	86
Implications pratiques.....	88
Limites de l'étude	89
Pistes pour la recherche future.....	92
Conclusion.....	96
Références	99
Appendice A.....	108
Appendice B	111
Appendice C	117
Appendice D.....	125

Liste des tableaux

Tableau

1. Caractéristiques descriptives de l'échantillon à l'étude et données manquantes ($N = 225$)	33
2. Données descriptives des variables du modèle et de leurs facteurs	50
3. Matrice de corrélations bivariées entre les variables du modèle et leurs facteurs (résultats bruts)	54
4. Caractéristiques descriptives de l'échantillon final et données manquantes ($N = 198$)	56
5. Saturation factorielle, variance et fidélité pour les mesures des variables du modèle	59
6. Indices d'ajustement des modèles structurels	65
7. Coefficients d'effets indirects entre les variables du modèle.....	68
8. Coefficients de régression entre les pratiques habilitantes, les variables contrôles et l'engagement au travail	71
9. Coefficients de régression entre la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation et la motivation autonome, la régulation identifiée et la régulation intrinsèque.....	73
10. Coefficients de régression entre la motivation autonome, les variables contrôles et l'engagement au travail	75

Liste des figures

Figure

1. Modèle du processus motivationnel favorisant l'engagement au travail	7
2. Modèle à l'étude et hypothèses de recherche.....	28
3. Représentation des variables mesurées selon les temps de mesure	31
4. Coefficients de régression du modèle structurel initial.....	61
5. Coefficients de régression du modèle structurel inverse.....	62
6. Coefficients de régression du modèle structurel alternatif de médiation.....	63
7. Coefficients de régression du second modèle structurel alternatif de médiation.....	64

Remerciements

Le dépôt de ce mémoire marque la fin d'un des plus importants projets que j'ai entrepris jusqu'à maintenant. Ce projet de plusieurs années a demandé des efforts importants de ma part qui portent désormais fruit. Il a également demandé du soutien et des encouragements de nombreuses personnes que je tiens maintenant à remercier.

Tout d'abord, un merci spécial à ma conjointe Marjorie qui m'a appuyé inconditionnellement lors de toutes les étapes de mon doctorat. Ensemble, nous avons réussi. Merci à ma mère Céline, mon père Lucien et mon frère Benoit, aux autres membres de ma famille et à mes amis qui m'ont écouté, qui ont reconnu mes efforts et qui m'ont fait sentir courageux dans cette entreprise. Merci à ma cohorte de *Psys en devenir* qui m'a, et qui me fait encore, sentir partie prenante d'un groupe uni et solidaire dans une aventure comme celle-ci. Merci à François, mon directeur, qui a influencé ce mémoire ainsi que l'ensemble de mon parcours professionnel en psychologie organisationnelle depuis mon arrivée au baccalauréat. Merci à Francesco Montani et à Mélanie Couture qui ont si gentiment accepté de lire et d'offrir de précieux conseils sur ce mémoire. Merci à Rachel Rouleau du Portavoix qui, par son œil critique et aiguisé, a su rendre la présentation de ce travail impeccable. Finalement, merci à toutes les personnes que j'ai côtoyées de près ou de loin depuis mon arrivée à l'Université de Sherbrooke.

Le dépôt de ce mémoire marque le début de plusieurs projets. Au plaisir de continuer de voir grandir mon fils Théodore et d'accueillir dans ma vie ma petite fille.

Introduction

Le marché du travail canadien est en train de vivre une transformation profonde et rapide de son fonctionnement. Cette transformation se produit principalement en raison de la libéralisation des économies et de l'évolution des technologies de l'information, mais aussi en raison de la recherche incessante de profit par les entreprises (Vinet, Bourbonnais et Brisson, 2003). Afin d'y répondre et de demeurer compétitives, les organisations recherchent chez leurs employés un rendement continuellement croissant. Elles sont toutefois aux prises avec des enjeux de santé mentale qui engendrent des coûts importants. À eux seuls, les coûts associés à l'invalidité de leur personnel représentent entre 4 et 12 % des coûts salariaux au Canada (CIUSSS-EIM, 2016). De plus, de 1990 à 2005, le nombre de réclamations liées aux lésions professionnelles d'ordre psychologique acceptées par la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité au travail (CNESST) est passé de 530 à 1 213, augmentant ainsi les déboursements en indemnités de remplacement du revenu de 1,5 à 12 millions de dollars (Institut de la statistique du Québec, 2008).

Parmi les lésions professionnelles d'ordre psychologique auxquelles sont confrontées les organisations, l'épuisement professionnel, ou *burnout*, occupe une place

d'importance (Institut de la statistique du Québec, 2008), bien qu'il ne soit pas officiellement reconnu comme une maladie mentale dans la cinquième version du *Manuel diagnostique et statistique des troubles mentaux* (American Psychiatric Association, 2013). Son impact est substantiel. En effet, selon des assureurs québécois, de 30 à 50 % des absences de longue durée au travail peuvent lui être attribuées (Vinet et al., 2003). Dans un contexte où les organisations font face à des demandes de production incessantes, ces absences risquent de provoquer des conséquences considérables sur leur performance et sur la qualité du service qu'elles offrent. Des secteurs critiques pour le fonctionnement de la société canadienne, tel le secteur de la santé, sont déjà affectés (Boudrias, Morin et Brodeur, 2012).

Afin d'aider les organisations à surmonter les enjeux liés à l'épuisement professionnel et à la performance organisationnelle, les chercheurs en psychologie organisationnelle se sont tournés vers l'engagement au travail. L'engagement, défini comme un état psychologique d'épanouissement dans lequel l'employé se sent énergisé et s'investit pleinement dans son travail (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma et Bakker, 2002), a été positionné comme un état opposé à l'épuisement professionnel (Schaufeli, Bakker et Salanova, 2006). En effet, l'engagement représenterait une ressource à la portée de l'employé qui l'aiderait à vivre une situation de travail comme un défi stimulant plutôt que comme une exigence à laquelle il ne peut répondre (Schaufeli et al., 2002). Ceci aiderait à prévenir l'épuisement de l'employé et les conséquences négatives qui y sont associées (Bakker, Schaufeli, Leiter et Taris, 2008). Un haut niveau d'engagement au

travail accroîtrait également la performance des employés en les amenant à orienter leurs actions sur l'atteinte des objectifs, à demeurer attentifs et vigilants ainsi qu'en leur permettant de créer un lien émotionnel avec les tâches à accomplir (Keyko, Cummings, Yonge et Wong, 2016; Rich, Lepine et Crawford, 2010; Shuck et Reio, 2011).

Le bas taux d'engagement des employés dans les entreprises, qui se situait à 29 % au Canada et aux États-Unis et à 33 % aux États-Unis en 2016 (Gallup, 2013, 2017), ainsi que l'impact de cet état psychologique sur la performance d'un employé (Keyko et al., 2016) poussent les chercheurs à identifier des leviers d'action afin de le favoriser. Dans cette optique, les pratiques de gestion auxquelles sont exposés les employés ont été ciblées en raison du rôle important qui leur est attribué dans le développement de l'engagement au travail (Schaufeli et al., 2002). Par conséquent, les chercheurs ont porté une attention particulière aux pratiques à haute implication (*high-involvement work practices*) et aux pratiques habilitantes (Lee, Idris et Delfabbro, 2017; Rana, 2015). Ces pratiques permettraient toutes deux de favoriser l'engagement au travail, mais utiliseraient des moyens différents afin d'y parvenir. Les pratiques à haute implication offriraient aux employés la possibilité de participer à la prise de décision, de recevoir l'information utile à l'exécution de leurs tâches, de recevoir l'entraînement nécessaire afin d'exécuter leurs tâches et d'être récompensés lorsqu'ils participent à la prise de décision, au partage d'information et à la formation (O'Neill, Feldman, Vanderberg, Dejoy et Wilson, 2011). Afin d'implanter ces pratiques, les organisations doivent aligner leurs politiques de gestion, leurs processus de travail et leur structure organisationnelle sur ces stratégies

(Spreitzer, 2007). Les recherches sur les pratiques à haute implication utilisent une perspective centrée sur l'organisation. Cette perspective a permis de relever un ensemble de paramètres organisationnels qui devraient être implantés afin d'obtenir un effet maximal sur l'engagement d'un employé. Bien qu'elle soit utile pour les intervenants qui désirent optimiser l'environnement de travail des employés (Spreitzer, 2007), cette perspective n'offre que peu d'éclairage sur l'expérience psychologique que vit l'employé engagé au contact de son environnement. Cette expérience est importante à comprendre, car il est possible que, malgré la présence de toutes les conditions organisationnelles optimales, l'employé n'atteigne pas l'état psychologique désiré (Spreitzer, 2007). Afin de comprendre l'expérience psychologique grâce à laquelle un employé développe un état d'engagement au travail, il est recommandé d'utiliser une perspective centrée sur l'individu, car cette dernière s'intéresse à l'expérience vécue par l'employé en interaction avec son environnement plutôt qu'aux caractéristiques propres de cet environnement (Spreitzer, 2007). Cette perspective est utilisée dans les recherches sur les pratiques habilitantes. En étant appuyées par un tel cadre d'analyse, ces recherches suggèrent que ces pratiques constitueraient un moyen d'examiner l'expérience psychologique menant à l'état d'engagement au travail (Tuckey, Bakker et Dollard, 2012).

Les pratiques habilitantes sont définies comme étant un ensemble de comportements adoptés par un gestionnaire dans une interaction directe avec son employé afin de favoriser chez lui un état psychologique d'habilitation (Zhang et Bartol, 2010). Ces pratiques favoriseraient chez l'employé plusieurs conséquences positives au travail

(Fong et Snape, 2015), dont un état d'engagement au travail (Lee et al., 2017; Tuckey et al., 2012). En effet, l'étude du lien entre les pratiques habilitantes et l'engagement au travail suggère que ces pratiques mettent en place les conditions nécessaires pour stimuler chez un employé un processus psychologique qui le mène à être engagé (Tuckey et al., 2012). Les explications de la nature exacte de ce processus puisent leurs fondements dans la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000). Selon cette théorie, un environnement de travail comprenant des conditions sociales nourrissantes pour l'individu aurait pour effet de stimuler un processus motivationnel qui favoriserait les états psychologiques positifs (Bakker et Demerouti, 2007; Deci et Ryan, 2008). Ce processus motivationnel serait composé de la motivation autonome, soit le fait d'adopter un comportement de manière libre et entièrement volontaire, car elle favorise le fonctionnement optimal de l'employé (Deci et Ryan, 2008). Le fonctionnement optimal se traduit par plusieurs états psychologiques positifs, dont l'état d'engagement au travail (Deci et Ryan, 2008; Van den Broeck, Lens, De Witte et Van Coillie, 2013). La théorie de l'autodétermination soutient également qu'afin de favoriser chez un employé la motivation autonome, son environnement de travail doit satisfaire ses besoins psychologiques fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'affiliation (Ryan, 1995). Un gestionnaire qui utilise les pratiques habilitantes favoriserait la satisfaction de ces besoins en mettant en place les conditions environnementales nécessaires (Tuckey et al., 2012).

Les connaissances actuelles sur le processus motivationnel par lequel les pratiques habilitantes favoriseraient l'engagement au travail se limitent à l'explication théorique offerte par Bakker et Demerouti (2007, 2017) et il n'a toujours pas fait l'objet d'études empiriques. Ainsi, ce mémoire doctoral a pour objectif de faire la démonstration empirique de ce processus en examinant le rôle médiateur de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et de la motivation autonome dans la relation entre les pratiques habilitantes et l'engagement au travail. Le modèle proposé (voir figure 1) soutient que les pratiques habilitantes favoriseraient l'engagement au travail et que cette relation serait expliquée par la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et la motivation autonome. Afin d'appuyer ce modèle, un portrait des connaissances actuelles sur le lien entre les pratiques habilitantes et l'engagement au travail est dressé. Par la suite, le processus motivationnel est expliqué plus en profondeur.

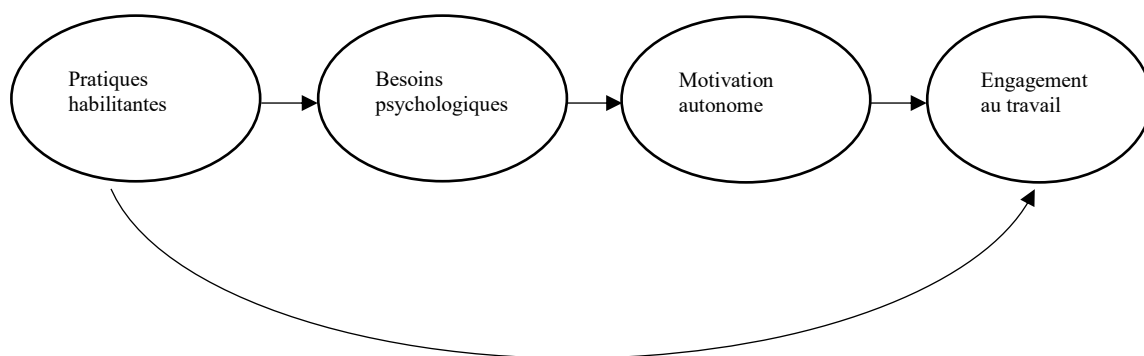


Figure 1. Modèle du processus motivationnel favorisant l'engagement au travail.

Contexte théorique

Afin de faire l'examen du rôle du processus motivationnel par lequel les pratiques habilitantes favoriseraient le développement de l'engagement au travail (Bakker et Demerouti, 2007), le présent mémoire doctoral s'appuie tout d'abord sur les fondements de la théorie de l'habilitation psychologique (Spreitzer, 1995; Thomas et Velthouse, 1990) pour expliquer le lien entre les pratiques habilitantes et l'état d'engagement. Ensuite, en s'appuyant sur les fondements de la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000), l'étude explique le rôle de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et de la motivation autonome dans la relation entre les pratiques habilitantes et l'engagement au travail. Afin de soutenir cette explication, le lien entre les pratiques habilitantes et la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux est présenté, suivi du lien entre la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et la motivation autonome. La présentation du lien entre la motivation autonome et l'engagement au travail conclut les explications du processus motivationnel.

Pratiques habilitantes et engagement au travail

Les pratiques habilitantes sont un ensemble de pratiques de gestion ayant pour but d'amener l'employé à vivre un état psychologique dit d'habilitation (Zhang et Bartol, 2010). Cet état d'habilitation aurait un impact important sur les attitudes de l'employé envers son travail (Thomas et Velthouse, 1990). En effet, un employé vivant un état d'habilitation psychologique développerait une orientation proactive envers son travail, se sentirait motivé à réaliser ses tâches et se sentirait capable de les réaliser efficacement (Boudrias et al., 2012; Zhang et Bartol, 2010). Afin qu'un employé vive cet état psychologique, il est proposé que son environnement de travail favorise chez lui des cognitions de sens, de compétence, d'autodétermination et d'influence perçue (Spreitzer, 1995, 2007). Chacune de ces cognitions serait développée de manière différente. Tout d'abord, la cognition de sens serait développée lorsque l'employé percevrait un agencement entre les exigences de son travail et ses valeurs personnelles (Spreitzer, 1995, 2007). Ensuite, la cognition de compétence serait développée lorsque l'employé percevrait qu'il possède la capacité de réaliser efficacement son rôle au travail (Spreitzer, 1995, 2007). La cognition d'autodétermination serait développée lorsque l'employé percevrait qu'il a un choix et de l'autonomie dans la régulation de son comportement au travail (Spreitzer, 1995, 2007). Finalement, la cognition d'influence perçue serait développée lorsque l'employé percevrait qu'il possède un pouvoir d'influence sur les actions stratégiques, administratives et opérationnelles de l'organisation (Spreitzer, 2007). Cette dernière cognition est souvent comparée au lieu de contrôle, bien qu'elle se distingue de ce concept. La cognition d'influence perçue serait influencée par le contexte de travail

alors que le lieu de contrôle se rapporterait davantage à un trait de personnalité propre à l'individu et indépendant de l'environnement (Spreitzer, 2007). Les recherches s'appuyant sur le cadre de l'habilitation psychologique ont démontré qu'un employé est plus susceptible d'entretenir les cognitions d'habilitation psychologique lorsque son gestionnaire utilise les pratiques habilitantes (Boudrias, Savoie et Morin, 2003; Fong et Snape, 2015; Zhang et Bartol, 2010). Un gestionnaire peut parvenir à favoriser ces cognitions en soutenant le fait qu'un employé accorde un sens à son travail (p. ex., en l'aidant à comprendre de quelle façon son travail s'inscrit dans la mission de l'entreprise), en encourageant la participation de l'employé à la prise de décisions qui influencent l'organisation (p. ex., en prenant beaucoup de décisions avec lui), en témoignant à l'employé de la confiance en sa capacité d'atteindre un haut niveau de performance (p. ex., en croyant en sa capacité à s'améliorer, même lorsqu'il fait des erreurs) et, finalement, en offrant à l'employé une liberté sur la manière de réaliser ses tâches (p. ex., en lui permettant de prendre rapidement des décisions importantes afin de satisfaire les besoins des clients) (Ahearne, Mathieu et Rapp, 2005; Fong et Snape, 2015; Zhang et Bartol, 2010).

Le développement de l'état d'habilitation psychologique d'un employé ne serait pas le seul bénéfice des pratiques habilitantes. De plus en plus, la recherche soutient leur capacité à favoriser une gamme d'états psychologiques positifs différents, par exemple une plus grande satisfaction au travail (Seibert, Wang et Courtright, 2011), un plus haut niveau de bien-être psychologique (Joo, Park et Lim, 2015) et une motivation intrinsèque

accrue au travail (Zhang et Bartol, 2010). C'est pourquoi la littérature examine avec attention l'étendue des bénéfices psychologiques liés à ces pratiques de gestion. Dans cette optique, un intérêt grandissant est accordé à leur relation avec l'engagement au travail (Lee et al., 2017; Tuckey et al., 2012).

L'étude de l'engagement au travail a connu dans les dernières décennies une forte effervescence qui a fait émerger plusieurs définitions plus ou moins précises de ce concept. Cependant, la définition la plus répandue de ce concept est celle offerte par Schaufeli et ses collaborateurs (2002), car ces auteurs l'ont appuyée empiriquement en démontrant la structure factorielle de l'engagement. En s'appuyant sur les définitions existantes (Kahn, 1990), ces auteurs ont défini l'engagement au travail comme un état mental positif et d'épanouissement lié au domaine particulier du travail qui pousserait un employé à vivre des états de vigueur, de dévouement et d'absorption (Schaufeli et al., 2002, 2006). Ces états psychologiques influenceraient de plusieurs façons l'attitude que l'employé a envers son travail (Schaufeli et al., 2002). Tout d'abord, un employé vigoureux démontrerait un haut niveau d'énergie et d'effort envers ses tâches et persisterait devant les difficultés qu'il rencontre (Schaufeli et al., 2006). Ensuite, un employé dévoué accorderait une grande importance à son travail et aurait du mal à s'en détacher (Schaufeli et al., 2006). Finalement, un employé absorbé serait pleinement et positivement concentré sur son travail au point de ne pas voir le temps passer (Schaufeli et al., 2006). Schaufeli et ses collaborateurs concluent leur définition de l'engagement en spécifiant que cet état psychologique serait durable et général, c'est-à-dire qu'il

persisterait au-delà de la réalisation d'une tâche ou au-delà de l'atteinte d'un but au travail. Dans la littérature, l'engagement au travail est à l'occasion confondu avec l'engagement envers l'organisation, bien que ces concepts soient distincts. Alors que l'engagement au travail correspondrait à un état psychologique d'un individu en lien avec ses tâches (Schaufeli et al., 2002, 2006), l'engagement envers l'organisation serait un état psychologique composé de l'implication affective, normative et de continuité qui caractériserait la relation d'attachement entre un individu et l'organisation à laquelle il est affilié (Allen et Meyer, 1990; Pasquier et Valéau, 2011). Cet attachement aurait un impact sur la décision de l'individu de demeurer membre de l'organisation ou de la quitter (Allen et Meyer, 1990), ce qui n'est pas le cas pour l'état d'engagement au travail. La définition de l'engagement de Schaufeli et ses collaborateurs est utilisée dans plusieurs études liant les pratiques habilitantes à l'engagement au travail (Lee et al., 2017; Tuckey et al., 2012).

Le lien entre les pratiques habilitantes et l'engagement est soutenu par la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000). Cette théorie s'intéresse à l'environnement comme levier d'influence sur les états psychologiques des individus (Deci et Ryan, 2000; Ryan, 1995). Si l'environnement de travail comprend les conditions propices, il permettra à l'employé d'atteindre des états psychologiques optimaux à travers un processus motivationnel (Deci et Ryan, 2008). Ce processus motivationnel favoriserait chez l'employé un état d'engagement en stimulant son apprentissage et son développement (Bakker et Demerouti, 2007). La théorie de l'autodétermination affirme que la motivation autonome jouerait un rôle important dans ce processus (Deci et Ryan, 2000, 2008) et

qu'afin de le stimuler, un environnement de travail doit mettre en place des conditions permettant la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'affiliation d'un employé (Bakker et Demerouti, 2007; Deci et Ryan, 2000; Ryan, 1995). Plus l'environnement de travail satisferait ces besoins, plus la motivation de l'employé serait autonome (Deci et Ryan, 2008) et plus l'effet sur l'engagement serait grand (Bakker et Demerouti, 2007). Les pratiques habilitantes y contribueraient en mettant en place les conditions nécessaires à la satisfaction de ces besoins (Tuckey et al., 2012).

Les connaissances scientifiques actuelles appuient de plusieurs façons les explications du processus motivationnel favorisant l'engagement (Lee et al., 2017; Tuckey et al., 2012). Tout d'abord, les études ayant examiné la relation entre les pratiques habilitantes et l'engagement ont confirmé que les pratiques habilitantes favorisent chez un employé des états psychologiques positivement liés à un état d'engagement (Lee et al., 2017; Park, Kim, Yoon et Joo, 2017). Ensuite, Tuckey et ses collaborateurs ont confirmé que les pratiques habilitantes offrent des conditions à l'employé qui favorisent l'engagement au travail. Afin d'expliquer leurs résultats, ces auteurs affirment que les pratiques habilitantes stimuleraient le processus motivationnel sous-jacent à l'engagement au travail en satisfaisant les besoins psychologiques fondamentaux d'un employé (Bakker et Demerouti, 2017; Tuckey et al., 2012). Cette explication se fonde sur des résultats empiriques présentés par d'autres chercheurs. Les résultats de l'étude de Schreurs, Van Emmerik, Van den Broeck et Guenter (2014) démontrent un lien positif entre la

satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et l'engagement au travail. Ensuite, les résultats de l'étude de Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte et Lens (2008) présentent un effet partiel de médiation de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux dans la relation entre les ressources au travail telles que l'autonomie dans l'exécution de la tâche, le soutien du superviseur, l'utilisation des compétences et la rétroaction positive, et l'état de vigueur propre à l'engagement. Le caractère partiel de cet effet de médiation suggère que d'autres variables liées à la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux pourraient contribuer au développement de la vigueur. Parmi celles-ci, la motivation autonome est considérée comme étant une variable d'importance et permettrait d'expliquer la relation entre la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et l'engagement au travail (Bakker et Demerouti, 2007; Deci et Ryan, 2008; Meyer et Gagné, 2008; Van den Broeck et al., 2008). Jusqu'à maintenant, les études empiriques soutiennent partiellement le processus motivationnel par lequel les pratiques habilitantes favoriseraient l'engagement au travail et certaines connaissances doivent toujours être acquises. Plus spécifiquement, le lien positif entre les pratiques habilitantes et la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux doit être testé, de même que le rôle conjoint de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et de la motivation autonome dans le développement de l'engagement au travail. Afin de répondre à ces limites, il est proposé que les pratiques habilitantes favorisent l'engagement au travail par un processus motivationnel composé de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et de la motivation autonome.

L'explication de ce processus débute par le lien entre les pratiques habilitantes et la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux.

Pratiques habilitantes et satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux

À l'aide des pratiques habilitantes, un gestionnaire influencerait l'expérience psychologique de l'employé et lui permettrait de développer un ensemble de cognitions dites d'habilitation psychologique qui favoriseraient sa motivation au travail (Gagné, Sénécal et Koestner, 1997; Spreitzer, 1995; Zhang et Bartol, 2010). En constatant que ces cognitions auraient un effet positif sur la motivation de l'employé (Thomas et Velthouse, 1990), les chercheurs se sont rapidement intéressés à la contribution des pratiques habilitantes et ont soutenu que les pratiques habilitantes contribuent positivement à cet effet motivationnel (Hon et Chan, 2013; Zhang et Bartol, 2010). Afin d'expliquer cette hypothèse, il est proposé, en cohérence avec les fondements de la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000), que les pratiques habilitantes favoriseraient la croissance de l'individu en satisfaisant ses besoins psychologiques fondamentaux (Tuckey et al., 2012). De plus, en satisfaisant ces besoins, les pratiques habilitantes stimuleraient également le processus motivationnel favorisant l'engagement au travail (Bakker et Demerouti, 2007; Tuckey et al., 2012). Cette explication offre un éclairage sur les mécanismes psychologiques par lesquels les pratiques habilitantes favoriseraient le processus motivationnel menant à l'engagement au travail et permet d'explorer comment un gestionnaire peut satisfaire les besoins psychologiques de ses employés. Cependant, elle demeure peu étudiée et doit toujours faire l'objet de démonstrations empiriques. Pour

y parvenir, il est proposé que les pratiques habilitantes satisfieraient les besoins psychologiques fondamentaux d'un employé.

Le concept de besoins psychologiques a été fondamental dans l'élaboration de plusieurs théories de la personnalité, car ils sont considérés comme les principaux déterminants du comportement humain (Baard, Deci et Ryan, 2004). En effet, plusieurs théories, dont la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000), s'appuient sur ces besoins afin d'explorer les forces qui poussent un individu à agir dans divers contextes de vie, dont le contexte du travail (Baard, Deci et Ryan, 2004). La théorie de l'autodétermination a été particulièrement marquante dans l'étude du comportement humain au travail en offrant aux chercheurs un cadre d'analyse riche et étendu qui soutient l'acquisition de connaissances empiriques (Deci et Ryan, 2000). Cette théorie est dite organismique au sens où elle considère l'humain comme un organisme actif poussé à rechercher constamment une croissance sur le plan personnel et le développement de soi (Deci et Ryan, 2014). Selon cette théorie, l'humain se développerait par la satisfaction de trois besoins psychologiques universels, soit les besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation (Deci et Ryan, 2008). La satisfaction de chacun de ces besoins dépendrait des perceptions que l'individu entretient envers lui-même (Deci et Ryan, 2008). Tout d'abord, lorsqu'un individu perçoit qu'il est en pleine mesure de décider du comportement à réaliser dans une situation donnée et de la manière de le réaliser, son besoin d'autonomie serait satisfait (Deci et Ryan, 2000; Ryan, 1995). Ensuite, lorsqu'il perçoit qu'il est pleinement capable de réaliser un comportement, le besoin de compétence de l'individu

serait satisfait. Finalement, lorsque l'individu perçoit qu'il est significativement lié à un groupe d'individus, que ce dernier lui accorde de l'importance et qu'il lui offre une protection, son besoin d'affiliation serait satisfait (Niemic, Ryan et Deci, 2009; Ryan, 1995). La théorie de l'autodétermination se distingue des autres théories de la personnalité par sa vision des besoins psychologiques. Par exemple, à l'inverse de la théorie des besoins de Murray (1938), la théorie de l'autodétermination considère que la satisfaction d'un besoin, et non son intensité, serait la force primordiale qui façonne le comportement d'un individu (Ryan, 1995). Plus l'environnement social de l'individu lui permet de se sentir autonome, compétent et affilié aux autres, plus ses besoins psychologiques fondamentaux seraient satisfaits, et plus il vivrait de conséquences positives sur le plan psychologique (Deci et Ryan, 2008).

En s'appuyant sur le rôle primordial que la théorie de l'autodétermination accorde à l'environnement social d'un individu (Deci et Ryan, 2000, 2008), la recherche a pu lier les pratiques habilitantes à la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. Ainsi, les pratiques habilitantes permettraient de mettre en place des conditions environnementales et des ressources propices à la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux de l'individu (Bakker et Demerouti, 2007). Ces explications, comme elles sont soutenues par des données empiriques (Tuckey et al., 2012; Van den Broeck et al., 2008), sont plausibles. Tout d'abord, l'étude de Van den Broeck et ses collaborateurs examine le lien entre les ressources au travail et la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. Ces auteurs présentent un lien fort entre les deux construits ($r = 0,81$,

$p < 0,001$) et expliquent qu'un environnement de travail riche en ressources permet à l'employé de se percevoir comme libre, efficace et lié à ses collègues (Van den Broeck et al., 2008). Ensuite, l'étude de Tuckey et ses collaborateurs a confirmé le lien positif entre les pratiques habilitantes et les ressources au travail. Ainsi, les pratiques habilitantes créent un environnement de travail riche en ressources qui facilite le développement de l'individu (Tuckey et al., 2012). Un gestionnaire, en utilisant les pratiques habilitantes, serait en mesure de mettre en place les conditions essentielles à la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux d'un employé (Tuckey et al., 2012). Dans la littérature, le lien entre les pratiques de gestion et la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux est examiné en considérant les construits globaux plutôt qu'en considérant chacun des besoins individuellement (Leroy, Anseel, Gardner et Sels, 2015). Comme le suggèrent Tuckey et ses collaborateurs, le fait d'explorer ce lien permettrait d'offrir un éclairage sur le rôle que jouent les pratiques habilitantes dans le développement du processus motivationnel favorisant l'engagement au travail (Bakker et Demerouti, 2017), car la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux est considérée comme une variable d'importance dans le développement de la motivation (Deci et Ryan, 2000, 2008).

Satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et motivation autonome

La théorie de l'autodétermination affirme qu'afin de pouvoir atteindre un fonctionnement psychologique optimal, l'individu doit bénéficier de conditions environnementales qui soutiennent sa croissance personnelle (Deci et Ryan, 2014). En présence de ces conditions dans son milieu de travail, un individu verrait ses états

psychologiques positifs optimisés par une plus grande motivation envers ses tâches (Deci et Ryan, 2008). En se basant sur l'influence majeure de l'environnement dans le développement de la motivation, les recherches ont tenté d'expliquer l'expérience psychologique d'un employé étant mis en présence de ces conditions. Il a été soutenu qu'un environnement de travail satisfaisant les besoins psychologiques fondamentaux d'un employé favorise le développement de sa motivation (Deci et Ryan, 2000; Gagné et Deci, 2005; Lynch, Plant et Ryan, 2005; Meyer et Gagné, 2008; Van den Broeck, Ferris, Chang et Rosen, 2016). En constatant cet effet, les chercheurs ont multiplié les études sur le lien entre la satisfaction de ces besoins et la motivation et ont offert une vision approfondie des mécanismes psychologiques activés chez un employé lorsque ses besoins psychologiques de compétence, d'autonomie et d'affiliation sont satisfaits (Deci et Ryan, 2000). Ces mécanismes joueraient un rôle important dans le développement de la motivation (Gagné et Deci, 2005).

La théorie de l'autodétermination a été centrale dans l'étude des mécanismes psychologiques favorisant la motivation au travail. En plus de caractériser les déterminants de ces mécanismes, elle a permis de clarifier le construit de la motivation et d'en offrir une définition approfondie. Deci et Ryan (2008) décrivent la motivation comme la force intérieure d'un individu qui le pousse à adopter un comportement dans une situation donnée afin de se développer. Plutôt que de voir la motivation comme un continuum global allant d'une absence de motivation à une forte présence de motivation, la théorie de l'autodétermination divise la motivation en deux grands types, soit la

motivation autonome et la motivation contrôlée (Deci et Ryan, 2000; Gagné et Deci, 2005; Gagné et al., 2014). La motivation autonome est définie comme le fait de réaliser un comportement par sa propre volonté, en ayant le sentiment d'agir par choix (Deci et Ryan, 2008; Gagné et al., 2014). Ce type de motivation comprendrait les régulations comportementales identifiée, intégrée et intrinsèque (Deci et Ryan, 2008; Gagné et al., 2014). Tout d'abord, en ayant un comportement régulé de manière identifiée, un individu percevrait que les contraintes de l'environnement ont des conséquences importantes pour son bien-être et s'identifierait à la valeur de l'action en raison de son intérêt à réaliser un comportement (Deci et Ryan, 2008). Ensuite, en ayant ce type de régulation, l'individu serait porté à sentir que son comportement est peu contrôlé par son environnement et qu'il est en mesure de le réaliser de manière autonome (Gagné et Deci, 2005). En ayant un comportement régulé de manière intégrée, un individu associerait les facteurs environnementaux à des caractéristiques de sa nature profonde, par exemple ses valeurs, et sentirait que son comportement est en cohérence avec elles (Gagné et al., 2014). L'employé ne percevrait pas que l'environnement cherche à contrôler son comportement et il se sentirait pleinement autonome à le réaliser (Gagné et Deci, 2005). Finalement, en ayant un comportement régulé de manière intrinsèque, un individu réaliserait un comportement uniquement par plaisir ou par intérêt personnel (Deci et Ryan, 2000). Son comportement serait réalisé indépendamment des facteurs environnementaux, car il représenterait une source de gratification en soi (Gagné et al., 2014). La motivation autonome s'oppose à la motivation contrôlée, qui est définie comme étant le fait de réaliser un comportement en raison d'un sentiment de pression et d'obligation (Deci et Ryan,

2000). Ce type de motivation comprendrait les régulations comportementales introjectée et externe. La régulation introjectée implique qu'un comportement serait réalisé en fonction d'une exigence externe qui est acceptée. La régulation externe implique qu'un comportement serait réalisé seulement en fonction d'une conséquence externe, par exemple une récompense ou une punition (Gagné et Deci, 2005; Gagné et al., 2014). Plutôt que d'agir par sa propre volonté, comme c'est le cas dans la motivation autonome, un individu ayant une motivation contrôlée ne ferait que répondre aux pressions de l'environnement et ne s'approprierait pas le comportement (Deci et Ryan, 2008). Alors que la motivation autonome favoriserait le fonctionnement optimal d'un employé et les résultats sur le plan psychologique (Deci et Ryan, 2008), la motivation contrôlée aurait des effets négatifs sur l'estime de soi d'un individu et favoriserait des états psychologiques négatifs, par exemple des sentiments de culpabilité et de honte (Deci et Ryan, 2008).

La théorie de l'autodétermination explique qu'afin de favoriser la motivation autonome d'un employé, l'environnement de travail doit faciliter son processus d'intériorisation des facteurs externes de motivation (Deci et Ryan, 2014; Gagné et Deci, 2005). Le degré auquel l'individu fait adhérer ces facteurs de motivation à ses motivations personnelles détermine son type de régulation comportementale et influencerait sa motivation résultante (Deci et Ryan, 2008). Ainsi, afin de favoriser une motivation autonome chez un employé, un environnement de travail devrait mettre en place des conditions facilitant une régulation comportementale plus autonome (Gagné et Deci, 2005). Pour y parvenir, un environnement de travail doit satisfaire les besoins

psychologiques fondamentaux de l'employé en favorisant les relations entre les membres de l'organisation, en soutenant le développement des compétences de l'employé et en lui permettant de posséder de l'autonomie dans la réalisation de ses tâches (Deci et Ryan, 2000; Gagné et al., 2014). Un employé serait grandement porté à réaliser un comportement s'il est valorisé par son groupe d'appartenance, s'il se sent compétent à le réaliser et s'il perçoit avoir la liberté de le réaliser à sa façon (Ryan, 1995). Ces explications ont reçu de nombreux appuis empiriques. Tout d'abord, lorsque les construits sont considérés sous leur forme globale, la satisfaction psychologique est positivement liée ($r = 0,50, p < 0,01$) à la motivation autonome (De Cooman, Stynen, Van den Broeck, Sels et De Witte, 2013). Ensuite, lorsque les trois besoins sont considérés de manière indépendante, ils sont tous positivement liés ($r = 0,34, p < 0,01$) à la motivation autonome (Lynch et al., 2005). Finalement, lorsque les trois besoins sont considérés de manière indépendante (Van den Broeck et al., 2016), ils sont positivement liés à la régulation identifiée ($r = 0,32$ pour le besoin d'autonomie, $r = 0,25$ pour le besoin de compétence et $r = 0,24$ pour le besoin d'affiliation) et à la régulation intrinsèque ($r = 0,54$ pour le besoin d'autonomie, $r = 0,28$ pour le besoin de compétence et $r = 0,36$ pour le besoin d'affiliation). Il y a peu d'information sur la relation entre chacun des besoins psychologiques fondamentaux et la régulation intégrée, car ce type de régulation est difficilement distinguable, sur le plan empirique, de la régulation identifiée (Gagné et al., 2014; Van den Broeck et al., 2016). Ces résultats soutiennent qu'une plus grande satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation favorise une régulation comportementale plus autodéterminée (Deci et Ryan, 2008). En optimisant la satisfaction de ces besoins, l'environnement de

travail influencerait positivement la régulation autonome du comportement d'un employé et lui permettrait de développer une motivation autonome (Deci et Ryan, 2000; Gagné et Deci, 2005; Ryan, 1995). À travers la motivation autonome, l'employé vivrait une foule d'états psychologiques liés à son fonctionnement psychologique optimal, dont l'état d'engagement au travail (Deci et Ryan, 2008; Meyer et Gagné, 2008; Van den Broeck et al., 2016).

Motivation autonome et engagement au travail

Les états psychologiques positifs favorisés par la motivation autonome seraient nombreux et seraient apparentés à une meilleure santé mentale et un meilleur bien-être psychologique (Deci et Ryan, 2000, 2008; Gagné et Deci, 2005; Van den Broeck et al., 2016). Ces états psychologiques, tout comme l'état d'engagement au travail, seraient possibles lorsqu'un employé vit un état psychologique optimal favorisé par la motivation autonome (Deci et Ryan, 2008; Ryan et Deci, 2000). Par conséquent, un nombre grandissant de chercheurs avancent que la motivation autonome serait une condition de succès dans le développement de l'engagement au travail et que ces deux états psychologiques seraient positivement liés (Bakker et Demerouti, 2007; Gillet, Becker, Lafrenière, Huart et Fouquereau, 2017; Li, Wang, You et Gao, 2015; Tuckey et al., 2012; Van den Broeck et al., 2013).

Le lien entre la motivation autonome et l'engagement au travail s'appuie sur la théorie de l'autodétermination et serait intimement lié aux caractéristiques de

l'environnement de travail d'un employé (Deci et Ryan, 2000). En effet, Deci et Ryan (2008) affirment qu'un employé en contact avec un environnement de travail riche et stimulant, soit un environnement qui soutient son sentiment de libre choix et son sentiment de compétence et qui lui permet de développer des relations interpersonnelles significatives, aurait un comportement régulé de manière plus autonome. Ainsi, l'employé se sentirait motivé de manière autonome et animé d'une force positive et énergisante qui l'inciterait à s'investir dans son travail (Li, Wang, You et Gao, 2015; Van den Broeck et al., 2013). Plus le comportement de l'employé est régulé de manière autonome, plus ces effets seraient grands (Gillet et al., 2017). Il a également été proposé que la motivation autonome de l'employé serait le reflet de sa volonté d'investir des efforts dans son travail et de se concentrer sur la réalisation de ses tâches (Li et al., 2015). En investissant un grand nombre d'efforts et en démontrant une grande concentration sur son travail, l'employé démontrerait un état d'engagement au travail (Li et al., 2015). Ces explications ont été appuyées par les données empiriques de plusieurs chercheurs (Gillet et al., 2017; Li et al., 2015; Van den Broeck et al., 2013). Tout d'abord, Van den Broeck et ses collaborateurs ont confirmé un effet positif de la motivation autonome sur l'état de dévouement d'employés répartis dans trois groupes distincts. Dans chacun de ces groupes, les employés ayant une motivation autonome démontraient un plus haut degré de vigueur (Van den Broeck et al., 2013). Ensuite, Li et ses collaborateurs ont examiné le lien entre la motivation autonome et l'engagement au travail en considérant les construits globaux et ont confirmé une relation positive ($r = 0,35$, $p < 0,001$) entre ces construits (Li et al., 2015). Finalement, Gillet et ses collaborateurs ont soutenu le lien positif entre la

motivation autonome et l'engagement au travail en confirmant que les régulations comportementales autodéterminées, soit la régulation intrinsèque ou la régulation identifiée, sont positivement liées à l'engagement au travail (Gillet et al., 2017). Les résultats de Gillet et de ses collaborateurs soutiennent les postulats de la théorie de l'autodétermination qui affirment que les meilleurs résultats sur le plan psychologique seraient obtenus à l'aide d'une régulation plus autodéterminée (Deci et Ryan, 2008). De plus, leurs résultats, en plus de ceux des études précédentes, soutiennent le lien positif entre la motivation autonome et l'engagement au travail (Meyer et Gagné, 2008). En règle générale, la motivation autonome et l'engagement au travail sont liés en considérant les construits globaux plutôt que les facteurs de chacune des variables (Li et al., 2015; Van den Broeck et al., 2013). Comme cette relation est bien établie dans la littérature (Gillet et al., 2017; Li et al., 2015; Meyer et Gagné, 2008; Van den Broeck et al., 2013), les chercheurs visent maintenant à déterminer les facteurs qui l'influencent positivement. À cet effet, les connaissances actuelles soutiennent l'importance des caractéristiques de l'environnement de travail (Deci et Ryan, 2000; Gagné et Deci, 2005; Li et al., 2015) et, plus particulièrement, des pratiques de gestion (Tuckey et al., 2012). Par exemple, en implantant les pratiques habilitantes, un environnement favoriserait la motivation autonome d'un employé et, ainsi, son engagement au travail (Tuckey et al., 2012; Zhang et Bartol, 2010).

Objectif et hypothèses de recherche

L'objectif de ce mémoire doctoral est d'examiner le rôle médiateur d'un processus motivationnel formé de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et de la motivation autonome sur la relation entre les pratiques habilitantes et l'engagement au travail. Afin d'y parvenir, le lien entre les pratiques habilitantes et l'engagement au travail est tout d'abord validé. Ensuite, les liens directs entre les variables du modèle sont testés conformément à l'état des connaissances actuelles. Finalement, l'effet de médiation de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et de la motivation autonome dans la relation entre les pratiques habilitantes et l'engagement au travail est testé. Dans cette optique, les hypothèses suivantes (voir figure 2) sont formulées :

H1 : Les pratiques habilitantes sont positivement liées à l'engagement au travail.

H2 : Les pratiques habilitantes sont positivement liées à la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux.

H3 : La satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'affiliation est positivement liée à la motivation autonome.

H3a : La satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation est positivement liée à la régulation identifiée.

H3b : La satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation est positivement liée à la régulation intrinsèque.

H4 : La motivation autonome est positivement liée à l'engagement au travail.

H5 : La satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et la motivation autonome sont des variables médiatrices de la relation entre les pratiques habilitantes et l'engagement au travail.

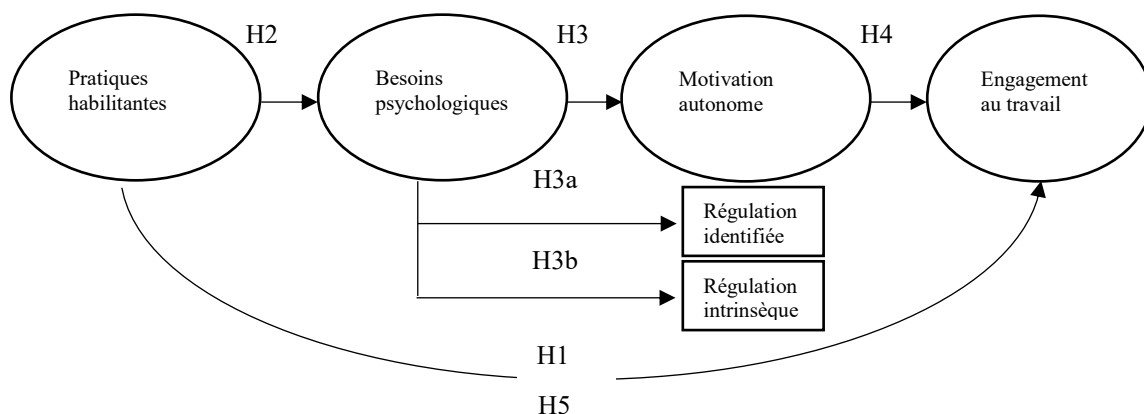


Figure 2. Modèle à l'étude et hypothèses de recherche.

Note. L'hypothèse H1 soutient le lien direct entre les pratiques habilitantes et l'engagement au travail. L'hypothèse H5 soutient la relation indirecte entre les pratiques habilitantes et l'engagement au travail en postulant un effet de médiation de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et de la motivation autonome.

Méthode

Le présent mémoire doctoral utilise un plan transversal corrélationnel. Le devis de recherche comprend une variable indépendante (les pratiques habilitantes), deux variables médiatrices (la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et la motivation autonome) et une variable dépendante (l'engagement au travail). Afin de limiter l'erreur de mesure associée au biais de la méthode commune qui affecte particulièrement les recherches mesurant le leadership et ses conséquences auprès d'une même source (Podsakoff, MacKenzie et Podsakoff, 2012), un écart temporel de trois mois a été observé entre la mesure de la variable indépendante et les mesures des variables médiatrices et de la variable dépendante (voir figure 3). Cet écart temporel permet de réduire l'influence des réponses précédentes des participants sur leurs réponses futures en retirant l'information préalablement rappelée de leur mémoire à court terme (Podsakoff, MacKenzie, Lee et Podsakoff, 2003). Ainsi, des conclusions précises peuvent être tirées sur les relations entre les variables (Fox et Spector, 1999). Le premier temps de mesure s'est étendu du 21 janvier 2015 au 11 janvier 2016, alors que le second temps de mesure s'est étendu du 30 avril 2015 au 1^{er} avril 2016.

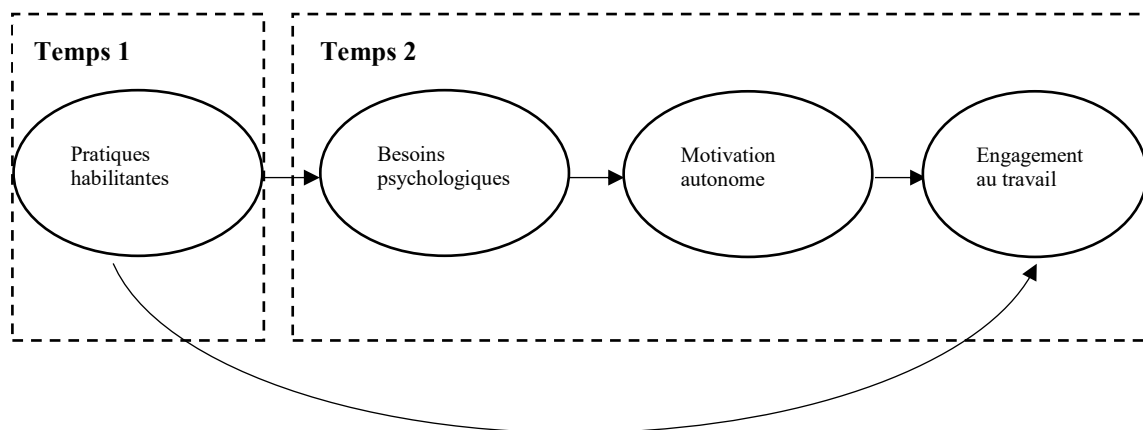


Figure 3. Représentation des variables mesurées selon les temps de mesure.

Échantillon

Les participants recrutés pour l'étude sont des travailleurs francophones et anglophones d'âge majeur, de différents niveaux hiérarchiques et à l'emploi d'une même entreprise depuis au moins six mois. Ils proviennent de 44 entreprises œuvrant dans les secteurs professionnels de l'architecture, de la pharmacologie, du marketing, des technologies de l'information, de la production laitière, de la conception de jeux vidéo et de la conception de logiciels spécialisés. Ces secteurs ont été ciblés en raison de leur environnement propice à l'utilisation de pratiques habilitantes ainsi que du niveau général d'autonomie détenu par les employés. Les individus en emploi depuis moins de six mois ou en arrêt de travail ont été exclus afin de prévenir les biais d'adaptation à l'emploi et d'absence du milieu de travail (Reichers, 1987). Au premier temps de mesure, 443 répondants ont rempli entièrement le questionnaire. De ces répondants, 225 ont également rempli le questionnaire au deuxième temps de mesure. Le taux de réponse est de 50,8 %. L'échantillon est majoritairement composé de femmes (53,3 %, de 50,8 %).

hommes = 41,8 %), d'individus ayant un baccalauréat (32 %, études primaires = 0,4 %, secondaires = 3,6 %, collégiales = 31,6 %, maîtrise = 26,7 % et doctorat = 1,8 %) et occupant une fonction d'employé (51,6 %, technicien = 12 %, superviseur/cadre = 15,6 %, gestionnaire = 14,2 % et dirigeant = 2,2 %). L'âge moyen des participants de l'échantillon est de 33,4 ans. L'âge des participants s'étend de 21 à 63 ans. Sur les 225 répondants au deuxième temps de mesure, 11 n'ont pas spécifié leur sexe, 9 n'ont pas spécifié leur plus haut niveau d'études complété, 10 n'ont pas spécifié leur fonction dans l'organisation, 14 n'ont pas spécifié leur ancienneté au sein de leur organisation, 12 n'ont pas spécifié le nombre d'années dans leur poste actuel dans l'organisation et 21 n'ont pas spécifié le nombre d'années passées sous l'autorité du superviseur actuel. Le tableau 1 décrit l'ensemble des caractéristiques descriptives de l'échantillon et illustre les données manquantes.

Tableau 1

Caractéristiques descriptives de l'échantillon à l'étude et données manquantes
(N = 225)

Variables	Fréquence d'apparition	Pourcentage (%)	Données manquantes
Âge			14
18 à 24 ans	18	8,5	
25 ans à 34 ans	123	58,3	
35 ans à 49 ans	56	26,5	
50 ans et plus	14	6,7	
Sexe			11
Féminin	120	53,3	
Masculin	94	41,8	
Niveau d'éducation			9
Études primaires	1	0,4	
Études secondaires	8	3,6	
Études collégiales	71	31,6	
Baccalauréat	72	32	
Maîtrise	60	26,7	
Doctorat	4	1,8	
Niveau hiérarchique			10
Employés	27	12	
Techniciens	116	51,6	
Superviseurs/cadres	35	15,6	
Gestionnaires	32	14,2	
Dirigeants	5	2,2	

Tableau 1

Caractéristiques descriptives de l'échantillon à l'étude et données manquantes
(N = 225) (suite)

Variables	Fréquence d'apparition	Pourcentage (%)	Données manquantes
Nombre d'années à l'emploi			14
1 à 4 ans	149	70,6	
5 à 9 ans	37	17,5	
10 à 14 ans	11	5,2	
15 ans et plus	14	6,7	
Nombre d'années au poste			12
1 à 4 ans	105	49,3	
5 à 9 ans	55	25,8	
10 à 14 ans	24	11,2	
15 ans et plus	29	13,7	
Nombre d'années avec le même superviseur			21
1 à 4 ans	156	76,5	
5 à 9 ans	35	17,1	
10 à 14 ans	8	3,9	
15 ans et plus	5	2,5	

Déroulement de l'étude

Suivant l'autorisation des organisations partenaires, les travailleurs ont été sollicités à partir d'un courriel d'invitation et d'un courriel de rappel envoyé deux semaines après l'invitation initiale (voir appendice A). Ces courriels présentaient aux participants les objectifs du projet et les renseignaient sur les modalités d'accès au serveur de l'entreprise Simple Sondage (www.simplesondage.ca) qui hébergeait le questionnaire. À la suite des explications fournies, les personnes qui souhaitaient participer à l'étude ont

lu le formulaire de consentement apparaissant à la première page du questionnaire (voir appendice B pour le formulaire de consentement et l'appendice C pour le questionnaire). Elles devaient ensuite confirmer qu'elles acceptaient les conditions du projet afin de pouvoir poursuivre. Dans le cas d'un refus, il leur était impossible de répondre au questionnaire.

Une fois le questionnaire rempli, les données étaient stockées dans un serveur sécurisé de l'entreprise Simple Sondage et étaient accessibles uniquement par un compte protégé par mot de passe appartenant aux professeurs responsables de la recherche. Seuls les professeurs et les étudiants affiliés à cette étude avaient accès au compte. À chacun des temps de mesure, les participants ont dû entrer un code d'identification personnalisé composé des trois premières lettres du prénom de la mère, des trois premières lettres du nom de jeune fille de la mère et des deux derniers chiffres du numéro de téléphone cellulaire. Cette méthode permettait de conserver la confidentialité des participants tout en assurant leur pairage aux deux temps de mesure.

Considérations éthiques

Le respect des principes inclus dans la politique d'éthique et de déontologie de la recherche de l'Université de Sherbrooke (2017) a été assuré à tout moment dans cette étude. Tous les participants ont lu un formulaire de consentement à la recherche et ont formellement donné leur accord. Ce formulaire détaillait la nature du projet, ses objectifs, les coordonnées des personnes responsables du projet, la raison et la nature de la

participation, le droit de retrait sans préjudice de la participation, les avantages, inconvénients et risques de participer à la recherche et la confidentialité des informations recueillies. De plus, ce projet de recherche s'insérait dans un projet intégrateur du département de psychologie de l'Université de Sherbrooke ayant reçu l'approbation du comité d'éthique de la recherche (voir appendice D). Le certificat d'éthique porte le numéro de référence 2014-91/Montani/.

Instruments de mesure

Les instruments de mesure sont présentés dans le questionnaire de l'étude inséré en appendice B.

Pratiques habilitantes. Les pratiques habilitantes ont été évaluées à l'aide d'une version adaptée en langue française de l'outil *Empowering Leadership* (Ahearne, Mathieu et Rapp, 2005). La traduction des items a été assurée par un professionnel linguistique indépendant à cette étude utilisant une méthode de transposition. La qualité des items francophones a été évaluée par deux juges experts professeurs du département de psychologie de l'Université de Sherbrooke ainsi que par le chercheur et a été jugée satisfaisante. L'instrument comprend 12 items évaluant les quatre facteurs des pratiques habilitantes : augmenter le sens du travail (trois items, tels que « mon superviseur m'aide à comprendre l'importance de mon travail pour l'efficacité de l'entreprise »), favoriser la participation à la prise de décision (trois items, tels que « mon superviseur me consulte avant de prendre des décisions stratégiques »), démontrer de la confiance envers une haute

performance (trois items, tels que « mon superviseur croit que je peux assumer des tâches exigeantes ») et offrir de l'autonomie par rapport aux contraintes administratives (trois items, tels que « mon superviseur rend mon travail plus efficace en gardant les règles et les règlements simples »). La réponse à chacun de ces items a été sélectionnée sur une échelle de type Likert en cinq points allant de « (1) fortement en désaccord » à « (5) fortement en accord ». Des résultats élevés aux différents items indiquent la présence chez le gestionnaire des comportements issus des pratiques habilitantes alors que des résultats faibles à ces items indiquent leur absence. Dans cet instrument, chaque personne était conviée à répondre d'un point de vue d'un travailleur (employé, gestionnaire ou cadre) ayant un supérieur immédiat. La version anglaise de l'instrument possède une très bonne cohérence interne : 0,88 pour l'instrument global et 0,76, 0,92, 0,90 et 0,86 pour chacun des facteurs respectifs. Les scores globaux des facteurs sont obtenus en calculant la moyenne des scores de l'ensemble de leurs items. Le score global de la variable correspond à la moyenne des scores obtenus à chacun des facteurs. Les pratiques habilitantes ont été mesurées au deuxième temps de mesure.

Satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. La satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux a été évaluée par une version adaptée de la version française du *Work-Related Basic Needs Satisfaction Scale* (Brien et al., 2012). L'instrument original comprend 12 items mesurant les trois besoins psychologiques fondamentaux d'autonomie (quatre items, tels que « mon travail me permet de prendre des décisions »), de compétence (quatre items, tels que « je me sens compétent à mon

travail ») et d'affiliation (quatre items, tels qu'« avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens compris »). Pour diminuer l'ampleur du questionnaire, le nombre d'items utilisés pour mesurer cette variable a été réduit à huit. Comme le suggèrent Ziegler, Poropat et Mell (2014), chaque item a été sélectionné en fonction de sa capacité à représenter son facteur d'appartenance. Les items sélectionnés ont tous un quotient de corrélation factorielle supérieur à 0,80, sauf pour l'item « je suis capable de résoudre des problèmes à mon travail » du facteur de la compétence. Cet item a un quotient de corrélation de 0,70, ce qui est tout de même satisfaisant. L'instrument final mesure la satisfaction du besoin d'autonomie ainsi que de compétence à l'aide de trois items chacun et la satisfaction du besoin d'affiliation à l'aide de deux items. Chacun des items est évalué sur une échelle de type Likert en cinq points allant de « (1) pas d'accord » à « (5) tout à fait en accord ». Des scores élevés aux différents items indiquent une forte satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux de l'individu alors que des scores faibles indiquent une faible satisfaction de ses besoins. L'instrument original a une bonne cohérence interne pour les facteurs d'autonomie ($\alpha = 0,81$), de compétence ($\alpha = 0,85$) et d'affiliation ($\alpha = 0,82$). Le questionnaire adapté pour cette étude démontre des indices de cohérence interne similaires pour chacun des facteurs ($\alpha = 0,79$, 0,83 et 0,88, respectivement). Les scores globaux des facteurs sont obtenus en calculant la moyenne des scores de l'ensemble de leurs items. Le score global de la variable correspond à la moyenne des scores obtenus à chacun des facteurs. La satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux a été mesurée au deuxième temps de mesure.

Motivation autonome. La motivation autonome a été évaluée à l'aide de la version française du *Multidimensional Work Motivation Scale* (Gagné et al., 2010). L'instrument comprend six items évaluant les deux types de régulation comportementale de la motivation autonome, soit la régulation identifiée (trois items, tels que « je fais des efforts au travail, car ce travail correspond bien à mes valeurs personnelles ») et la régulation intrinsèque (trois items, tels que « je fais des efforts au travail, car ce que je fais dans mon travail est stimulant »). En cohérence avec les propos de Gagné et Deci (2005), la régulation intégrée n'est pas évaluée dans cet instrument, car elle est difficile à distinguer de la régulation identifiée. Cette méthode est couramment utilisée dans les recherches sur la motivation au travail (Li et al., 2015). Chacun des items de l'instrument est évalué sur une échelle de type Likert en cinq points allant de « (1) pas du tout pour cette raison » à « (5) tout à fait pour cette raison ». Des scores élevés aux différents items indiquent une régulation fortement identifiée ou intrinsèque alors que de faibles scores indiquent une faible régulation identifiée ou intrinsèque. L'instrument a une bonne cohérence interne pour la motivation identifiée ($\alpha = 0,78$) et pour la motivation intrinsèque ($\alpha = 0,88$). Les scores globaux des facteurs sont obtenus en calculant la moyenne des scores de l'ensemble de leurs items. Le score global de la variable correspond à la moyenne des scores obtenus à chacun des facteurs. La motivation autonome a été mesurée au premier temps de mesure.

Engagement au travail. L'engagement au travail a été évalué à l'aide de la version française de l'*Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli et al., 2006).

L'instrument comprend neuf items évaluant les trois facteurs de l'engagement au travail, soit la vigueur (trois items, tels que «je déborde d'énergie pour mon travail»), le dévouement (trois items, tels que «je suis passionné(e) par ce travail») et l'absorption (trois items, tels que «je suis complètement absorbé(e) par mon travail»). Chacun des items est évalué sur une échelle de type Likert en cinq points allant de «(1) jamais» à «(5) toujours». Des résultats élevés aux différents items indiquent un fort niveau d'engagement au travail alors que de faibles résultats indiquent un faible niveau d'engagement, à l'exception d'un item inversé du facteur de la vigueur, soit : «travailler tous les jours est vraiment un effort pour moi». À cet item, un faible score représente un haut niveau de vigueur et un score élevé représente un faible niveau de vigueur. L'instrument a une bonne cohérence interne dans sa globalité ($\alpha = 0,92$) ainsi que pour les facteurs de la vigueur ($\alpha = 0,77$), du dévouement ($\alpha = 0,85$) et de l'absorption ($\alpha = 0,78$). Les scores globaux des facteurs correspondent à la moyenne de leurs items respectifs. Le score global de l'engagement au travail correspond à la moyenne des scores globaux des facteurs. L'engagement au travail a été mesuré au deuxième temps de mesure.

Analyses

Afin d'examiner le rôle médiateur d'un processus motivationnel formé de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et de la motivation autonome sur la relation entre les pratiques habilitantes et l'engagement au travail, la stratégie d'analyse du présent mémoire doctoral sera basée sur plusieurs types d'analyses. Ainsi, des analyses descriptives seront tout d'abord effectuées afin d'illustrer les caractéristiques propres à l'échantillon utilisé. Ensuite, des analyses préliminaires seront effectuées afin d'assurer le respect des conditions minimales des analyses subséquentes. Finalement, afin de tester les hypothèses à l'étude, une analyse de modélisation par équation structurelle, une analyse de médiation et des analyses de régression linéaire seront utilisées. Chacune de ces analyses est détaillée au cours de cette section.

Analyses descriptives

Afin d'évaluer la distribution des scores obtenus à chacune des variables du modèle et à leurs facteurs, des analyses descriptives seront effectuées. Ces analyses présenteront tout d'abord le nombre total de répondants (N). Ensuite, elles présenteront

des indices sur la dispersion des scores de chacune des variables et de leurs facteurs à l'aide de leurs scores maximaux et minimaux, de leur moyenne et de leur écart-type.

Analyses préliminaires

Des analyses préliminaires seront effectuées afin de vérifier le respect des postulats de base de chacune des analyses subséquentes. En lien avec ces analyses, le respect des postulats de distribution normale multivariée des scores, d'absence de données extrêmes multivariées, d'absence de multicollinéarité, d'homoscédasticité, d'absence de données manquantes et de taille minimale de l'échantillon sera vérifié. De plus, afin d'assurer la validité des construits mesurés, des analyses de cohérence interne seront effectuées.

Analyse de modélisation par équation structurelle

Afin de tester le modèle à l'étude ainsi que les hypothèses H1, H2, H3, H4 et H5, une analyse de modélisation par équation structurelle employant la méthode du maximum de vraisemblance (*maximum likelihood*) et un rééchantillonnage (*bootstrapping*) de 5 000 échantillons sera utilisée. Cette analyse sera réalisée à l'aide du logiciel Amos version 20 et a été choisie en raison de ses caractéristiques intéressantes afin de tester un modèle complexe (Kline, 2016). De plus, en suivant les recommandations de MacCallum et Austin (2000), une modélisation complète par variables latentes sera utilisée. Cette modélisation utilise les items du questionnaire comme indicateurs et les concepts mesurés comme variables latentes. Ainsi, seule la variance unique de chaque indicateur est utilisée.

La présence d'erreur dans les indicateurs ne cause aucun biais sur l'estimation des relations entre les variables du modèle.

L'analyse de modélisation par équation structurelle se déroulera en deux temps. Tout d'abord, le modèle de mesure sera testé à l'aide d'une analyse factorielle confirmatoire, afin d'assurer la validité des construits latents et de leur distribution factorielle. À ce moment de la stratégie d'analyse, la relation entre les construits latents ne sera pas considérée. Comme l'analyse factorielle confirmatoire est fortement orientée par la théorie (Schreiber, Stage, King, Nora et Barlow, 2006), elle permettra d'évaluer si le modèle de mesure est adéquat, c'est-à-dire si tous les facteurs des construits latents se distribuent en respectant leurs fondements théoriques. Cette analyse permettra également une évaluation plus précise des relations entre les variables en diminuant le risque d'erreur de mesure. Par la suite, comme il est suggéré pour les variables mesurées par des échelles de type Likert (Kline, 2016), le modèle structurel sera testé à l'aide de la méthode d'estimation WLSMV (*mean and variance adjusted weighted least squares*). L'identification et la spécification du modèle à l'étude soutiendront l'examen de l'effet de médiation postulé spécifiquement par l'hypothèse H5.

En s'appuyant sur les recommandations de Kline (2016), les modèles de mesure et structurel seront évalués à l'aide des indices d'adéquation aux données suivants : l'indice du chi-carré (χ^2), le ratio du chi-carré et des degrés de liberté ($\chi^2/(df)$), l'indice de congruence comparative (CFI), l'indice de Tucker-Lewis (TLI), la racine carrée d'erreur

d'approximation (RMSEA) et l'indice de la racine carrée de l'erreur moyenne (SRMR). Le test du χ^2 permet de rejeter l'hypothèse nulle (H_0) qui spécifie l'absence de relation entre les variables. Cependant, ce test est sensible à l'erreur de type 1 dans un grand échantillon. Donc, plus la taille de l'échantillon est grande, plus le risque de rejeter l'hypothèse nulle est élevé. En conséquence, l'évaluation du modèle s'appuiera surtout sur les résultats obtenus aux autres indices d'adéquation, en commençant par le χ^2/df . Pour ce test, le point de coupure à utiliser ne fait pas encore consensus parmi les scientifiques (Kline, 2016). Cependant, Kline affirme qu'une valeur inférieure à trois est acceptable. Ensuite, les indices CFI et TLI permettent de comparer les modèles estimés à un modèle nul, soit un modèle dans lequel les variables observées ne sont pas corrélées. Pour ces indices, une valeur supérieure à 0,90 indique une bonne adéquation du modèle aux données, bien que des scores supérieurs à 0,95 soient préférables (Hu et Bentler, 1999; Kline, 2016). L'indice RMSEA prend en considération la complexité du modèle ainsi que la taille de l'échantillon. Pour cet indice, une valeur inférieure à 0,10 indique une bonne adéquation du modèle aux données, bien qu'une valeur inférieure à 0,05 soit préférable (Kline, 2016). Finalement, l'indice SRMR représente la moyenne des résidus standardisés. Pour cet indice, un score inférieur à 0,08 représente une bonne adéquation du modèle aux données. Les indices RMSEA et SRMR tendent à favoriser les plus petits modèles de mesure, comme le modèle à l'étude.

Analyses de médiation

En s'appuyant sur les recommandations de Kline (2016), des analyses de médiation subséquentes à l'analyse de modélisation par équation structurelle seront réalisées afin de tester rigoureusement l'effet de médiation de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et de la motivation autonome postulé par l'hypothèse H5. Ces analyses démontreront hors de tout doute les effets complexes de médiation d'un modèle (Kline, 2016). Les analyses de médiation utiliseront la méthode de Preacher et Hayes (2004). Cette méthode permet d'évaluer la médiation selon les étapes suivantes. Premièrement, la variable indépendante (VI) doit prédire significativement la variable médiatrice (VM). Deuxièmement, la VM doit prédire significativement la variable dépendante (VD). Troisièmement, l'effet indirect entre la VI et la VD doit être démontré de manière significative. Le caractère partiel ou complet de la médiation est déterminé par la significativité de la relation entre la VI et la VD lorsque la présence de la VM est contrôlée. Si cette relation est significative, un effet de médiation partiel est alors conclu. Dans le cas où la relation n'est pas significative, un effet de médiation complet peut être conclu. Les effets indirects seront calculés à l'aide de la suite Process pour le logiciel SPSS (Hayes, 2016). Un rééchantillonnage (*bootstrapping*) de 5 000 échantillons sera utilisé pour créer un intervalle de confiance (95 %). L'absence de la valeur zéro dans cet intervalle signifie que l'effet indirect résultant peut être considéré comme significativement différent de zéro (Preacher et Hayes, 2004).

Analyses de régression linéaire

Afin d'explorer les liens directs postulés entre les variables du modèle et de tester les sous-hypothèses H3a et H3b, des analyses de régression linéaire seront réalisées. Ainsi, une analyse de régression linéaire multiple hiérarchique sera utilisée afin d'approfondir l'analyse du lien direct et positif entre les pratiques habilitantes et l'engagement au travail tel que le postule l'hypothèse H1. Cette analyse considérera l'effet des variables contrôles de l'étude sur la variable dépendante. Une analyse de régression linéaire simple sera utilisée afin d'approfondir l'analyse du lien direct et positif entre les pratiques habilitantes et la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux postulé par l'hypothèse H2. Des analyses de régression linéaire multiples utilisant un mode d'entrée seront utilisées afin d'approfondir l'analyse des liens directs et positifs entre la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence ainsi que d'affiliation et la motivation autonome, la régulation identifiée ainsi que la régulation intrinsèque, comme postulés par l'hypothèse H3, et de tester les sous-hypothèses H3a et H3b, respectivement. Une analyse de régression linéaire multiple hiérarchique sera utilisée afin d'approfondir l'analyse du lien direct et positif entre la motivation autonome et l'engagement au travail comme postulé par l'hypothèse H4, tout en considérant l'effet des variables contrôles sur la variable dépendante.

Résultats

Cette section présente les résultats obtenus aux analyses descriptives, aux analyses préliminaires, aux analyses de régression linéaire, à l'analyse de modélisation par équation structurelle et aux analyses de médiation qui ont été utilisées conformément à la stratégie d'analyse. Les résultats présentés permettent de tirer des conclusions sur les relations entre les variables du modèle et de confirmer les hypothèses formulées.

Analyses descriptives

Le tableau 2 présente les données descriptives de l'ensemble des variables du modèle et de leurs facteurs respectifs en présentant les scores minimaux et maximaux, les scores moyens et l'écart-type.

Tableau 2

Données descriptives des variables du modèle et de leurs facteurs

Variables	<i>N</i>	Min	Max	Moyenne	Écart-type
Pratiques habilitantes	198	1,17	5	3,70	0,78
Augm. sens travail	198	1	5	3,60	1
Encour. prise décision	198	1	5	3,30	1,04
Démontrer confiance performance	198	1	5	4,08	0,81
Offrir autonomie contraintes adm.	198	1	5	3,82	0,85
Satisfaction besoins psychologiques	198	2,39	5	3,96	0,58
Autonomie	198	2	5	4,02	0,67
Compétence	198	2,67	5	4,17	0,58
Affiliation	198	1	5	3,68	0,83
Motivation autonome	198	1,75	5	3,85	0,67
Motivation identifiée	198	1,67	5	3,98	0,65
Motivation intrinsèque	198	2	5	3,89	0,73
Engagement au travail	198	2,11	5	3,78	0,54
Vigueur	198	2,33	4,3	3,18	0,38
Dévouement	198	2,33	5	4,02	0,59
Absorption	198	2,33	5	3,89	0,56

Note. *N* = taille de l'échantillon; Min = minimum; Max = maximum; Augm. sens travail = augmenter le sens du travail, Encour. prise décision = encourager la participation à la prise de décision, Démontrer confiance performance = démontrer de la confiance envers une grande performance, Offrir autonomie contraintes adm. = offrir de l'autonomie par rapport aux contraintes administratives.

Analyses préliminaires

Les analyses préliminaires ont testé les postulats de base de distribution normale multivariée, d'absence de données extrêmes multivariées, d'absence de multicollinéarité, d'homoscédasticité, d'absence de données manquantes et de taille minimale de l'échantillon. Ces postulats doivent être respectés afin de pouvoir poursuivre la stratégie d'analyse.

Postulat de distribution normale multivariée

Le postulat de distribution normale multivariée doit être respecté pour toutes les analyses utilisées dans l'étude. Ce postulat a été testé à l'aide d'analyses des statistiques descriptives des items. L'écart-type de chacun des items est compris dans l'intervalle [0,56 à 1,20], ce qui permet de conclure que leur variance est suffisante pour les analyses utilisées dans l'étude. Les indices d'asymétrie de l'ensemble des items se situent à l'intérieur de l'intervalle [-1,279 à 0,164]. Ceci laisse paraître une faible asymétrie positive. Pour l'indice d'aplatissement, les scores de tous les items se trouvent à l'intérieur de l'intervalle [-0,735 à 2,921]. Bien qu'il soit préférable d'utiliser un intervalle de [-1 à 1] pour ces indices, un intervalle de [-3 à 3] peut être toléré pour toutes les analyses utilisées (Kline, 2016; Tabachnick et Fidell, 2007). Ainsi, aucune transformation sur la distribution de la variance n'a été effectuée et la distribution de l'échantillon est considérée comme normale. Le postulat de distribution normale multivariée est donc respecté.

Postulat d'absence de données extrêmes multivariées

Comme pour le postulat précédent, le postulat d'absence de données extrêmes multivariées doit être respecté pour l'ensemble des analyses utilisées. Ce postulat a été testé à l'aide des indices de la distance de Cook (D) et du bras de levier du coefficient de distance de Mahalanobis (D^2). Ces indices permettent de constater que trois répondants dépassent le seuil critique de signification avec un niveau de signification statistique de 0,001 et un total de 12 degrés de liberté. Ces trois répondants ont été considérés comme des données extrêmes multivariées et ont été retirés de l'échantillon. Le postulat d'absence de données extrêmes multivariées est donc respecté.

Postulat d'absence de multicollinéarité

Le postulat d'absence de multicollinéarité doit être respecté pour toutes les analyses de l'étude. Ce postulat a été testé à l'aide de la matrice de corrélations bivariées entre les variables du modèle et leurs facteurs (voir tableau 3). Cette matrice permet d'observer des relations fortes entre certains facteurs et leur construit global. C'est le cas tout d'abord pour les facteurs augmenter le sens au travail, favoriser la participation à la prise de décision, démontrer de la confiance envers une haute performance et offrir de l'autonomie par rapport aux contraintes administratives des pratiques habilitantes ($r = 0,81, 0,87, 0,84$ et $0,82$, respectivement). Les facteurs de l'autonomie ($r = 0,87$) et de la compétence ($r = 0,78$) de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux ont également une relation forte avec le construit de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. Les facteurs de la motivation identifiée et de la motivation intrinsèque

corrèlent également fortement avec la motivation autonome ($r = 0,88$ et $0,85$, respectivement). Finalement, ces relations fortes sont observées pour les facteurs de la vigueur, du dévouement et de l'absorption de l'engagement au travail ($r = 0,83$, $0,88$ et $0,82$, respectivement). La force de ces corrélations laisse croire à la présence de multicollinéarité entre ces variables. Afin de confirmer cette hypothèse, les indices de tolérance et FIV ont été analysés, car cette méthode est plus robuste pour diagnostiquer la multicollinéarité que l'analyse de la matrice de corrélation (Tabachnick et Fidell, 2007). Les indices de tolérance de tous les facteurs des pratiques habilitantes se situent entre $0,44$ et $0,56$ et leurs indices FIV se situent entre $1,76$ et $2,24$. Les indices de tolérance des facteurs de l'autonomie et de la compétence de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux sont de $0,62$ et leurs indices FIV sont de $1,60$. Les indices de tolérance des facteurs de la motivation autonome sont de $0,88$, alors que leurs indices FIV sont de $1,33$. Les indices de tolérance de tous les facteurs de l'engagement au travail se situent entre $0,43$ et $0,66$, alors que leurs indices FIV se situent entre $1,50$ et $1,97$. Les indices de tolérance de toutes les autres variables mesurées sont également supérieurs à $0,2$ et leurs indices FIV sont également inférieurs à 10 , ce qui permet de conclure à l'absence de multicollinéarité (Tabachnick et Fidell, 2007). Le postulat d'absence de multicollinéarité est donc respecté.

Tableau 3

Matrice de corrélations bivariées entre les variables du modèle et leurs facteurs (résultats bruts)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. PH	1																			
2. SBPF	0,54	1																		
3. M A	0,32	0,37	1																	
4. Eng	0,33	0,46	0,61	1																
5. Sens	0,81	0,41	0,24	0,22	1															
6. PD	0,87	0,45	0,28	0,25	0,60	1														
7. Perf	0,84	0,51	0,24	0,32	0,57	0,65	1													
8. O A	0,82	0,44	0,30	0,34	0,53	0,62	0,66	1												
9. Auto	0,46	0,87	0,29	0,40	0,31	0,37	0,47	0,40	1											
10. Cp	0,35	0,78	0,30	0,47	0,23	0,28	0,36	0,31	0,61	1										
11. Aff	0,52	0,58	0,33	0,31	0,45	0,46	0,44	0,38	0,59	0,45	1									
12. ID	0,22	0,20	0,88	0,44	0,17	0,19	0,14	0,24	0,16	0,17	0,16	1								
13. INT	0,33	0,45	0,85	0,63	0,25	0,29	0,28	0,29	0,35	0,36	0,42	0,50	1							
14. Vig	0,33	0,42	0,56	0,83	0,19	0,30	0,30	0,31	0,34	0,43	0,31	0,42	0,55	1						
15. Dév	0,39	0,47	0,64	0,88	0,29	0,33	0,34	0,34	0,41	0,47	0,33	0,42	0,71	0,69	1					
16. Abs	0,16	0,28	0,38	0,82	0,10	0,05	0,18	0,29	0,27	0,31	0,16	0,29	0,37	0,46	0,57	1				
17. Âge	0,00	0,07	0,03	0,13	0,00	-0,01	0,00	0,02	0,06	0,18	-0,02	0,05	0,00	0,13	0,10	0,10	1			
18. Anc	-0,03	0,05	0,10	0,16	-0,08	-0,07	0,00	-0,01	0,09	0,08	-0,01	0,12	0,05	0,06	0,12	0,20	0,58	1		
19. Éduc	0,01	0,14	-0,06	0,01	-0,08	-0,02	0,07	0,08	0,13	0,04	0,16	-0,08	-0,03	0,00	-0,03	0,04	0,04	0,02	1	
20. Cat	0,07	0,26	0,01	0,14	0,00	0,07	0,09	0,08	0,25	0,25	0,16	-0,01	0,04	0,13	0,10	0,12	0,26	0,25	0,23	1

Note. PH = pratiques habilitantes; SBPF = satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux; M A = motivation autonome; Eng = engagement; Sens = augmenter le sens du travail, PD = encourager la participation à la prise de décision, Perf = démontrer de la confiance envers une grande performance, O A = offrir de l'autonomie par rapport aux contraintes administratives; Auto = besoin d'autonomie, Cp = besoin de compétence, Aff = besoin d'affiliation; ID = motivation identifiée, INT = motivation intrinsèque; Vig = vigueur, Dév = dévouement, Abs = absorption, Anc = ancienneté organisationnelle, Éduc = niveau d'éducation, Cat = catégorie d'emploi. Les corrélations (r) dépassant le seuil de 0,13 sont significatives à $p < 0,05$; les corrélations (r) supérieures à 0,17 sont significatives à $p < 0,01$.

Postulat d'homoscédasticité

Le postulat d'homoscédasticité doit être respecté pour toutes les analyses de l'étude. Le respect de ce postulat a été évalué à la suite de la suppression des trois participants présentant des données extrêmes multivariées. L'analyse des graphiques de dispersion (*scatterplot*) de l'ensemble des analyses de régression linéaire réalisées permet de conclure que les résiduels sont répartis de manière uniforme pour chacun des scores obtenus. Le postulat d'homoscédasticité est donc respecté (Tabachnick et Fidell, 2007).

Postulats d'absence de données manquantes et de taille minimale de l'échantillon

Afin que l'ensemble des analyses possède une puissance statistique suffisante pour détecter les effets entre les variables, l'échantillon doit respecter les postulats d'absence de données manquantes et de taille minimale de l'échantillon. Le respect de ces postulats a été évalué à la suite de la suppression des trois participants présentant des données extrêmes multivariées. Tout d'abord, certains répondants ($n = 24$) présentaient des données manquantes qui avaient un impact significatif sur la représentativité de l'échantillon. Ces participants ont été retirés, ce qui permet de respecter le postulat d'absence de données manquantes. À la suite de la suppression des participants présentant des données manquantes, la taille de l'échantillon est de 198 répondants. Afin de pouvoir détecter les petits effets entre les variables, le minimum de participants requis est de 108 (Tabachnick et Fidell, 2007). La taille de l'échantillon respecte donc de manière satisfaisante les standards avec les analyses utilisées (Kline, 2016). Le postulat de taille

minimale de l'échantillon est donc respecté. Le tableau 4 décrit l'ensemble des caractéristiques descriptives de l'échantillon final et illustre les données manquantes.

Tableau 4

Caractéristiques descriptives de l'échantillon final et données manquantes (N = 198)

Variables	Fréquence d'apparition	Pourcentage (%)	Données manquantes
Âge			0
18 à 24 ans	18	9	
25 ans à 34 ans	122	61,6	
35 ans à 49 ans	51	25,7	
50 ans et plus	7	3,5	
Sexe			5
Féminin	104	52,5	
Masculin	89	44,9	
Niveau d'éducation			0
Études primaires	1	0,5	
Études secondaires	8	4	
Études collégiales	62	31,3	
Baccalauréat	67	33,8	
Maîtrise	56	28,3	
Doctorat	4	2	
Niveau hiérarchique			0
Employés	24	12,1	
Techniciens	108	54,5	
Superviseurs/cadres	31	15,7	
Gestionnaires	30	15,2	
Dirigeants	5	2,5	

Tableau 4

Caractéristiques descriptives de l'échantillon final et données manquantes (N = 198)
(suite)

Variables	Fréquence d'apparition	Pourcentage (%)	Données manquantes
Nombre d'années à l'emploi			3
1 à 4 ans	136	68,6	
5 à 9 ans	39	19,7	
10 à 14 ans	11	5,5	
15 ans et plus	9	4,5	
Nombre d'années au poste			5
1 à 4 ans	97	48,9	
5 à 9 ans	50	25,3	
10 à 14 ans	20	10,1	
15 ans et plus	26	13,1	
Nombre d'années avec le même superviseur			14
1 à 4 ans	142	71,7	
5 à 9 ans	31	15,7	
10 à 14 ans	7	3,5	
15 ans et plus	4	2	

Analyses de cohérence interne

Afin d'assurer la validité des construits, des analyses de cohérence interne ont été effectuées pour chacun des facteurs mesurés. Les indices de cohérence interne obtenus sont similaires aux indices démontrés par les études de validation des instruments de mesure, sauf pour quelques exceptions. Ces exceptions concernent les facteurs de la motivation identifiée ($\alpha = 0,63$), de la vigueur ($\alpha = 0,64$) et de l'absorption ($\alpha = 0,68$). Les études de validation de ces instruments présentent des indices de cohérence interne plus

élevés, soit de 0,78 pour la motivation identifiée (Gagné et al., 2010), de 0,77 pour la vigueur et de 0,78 pour l'absorption (Schaufeli et al., 2006). Ces écarts peuvent être expliqués par la faible validité discriminante des items MID1 (« [je fais ce travail...], car je considère qu'il est important de faire des efforts dans ce travail »), VI3 (« travailler tous les jours est vraiment un effort pour moi ») et AB1 (« je suis content(e) lorsque je suis captivé(e) par mon activité »). Afin d'améliorer la cohérence interne de ces facteurs, les items mentionnés ont été supprimés. À la suite de la suppression de ces items, les nouveaux indices de cohérence interne étaient de 0,68 pour la motivation identifiée, de 0,69 pour la vigueur et de 0,81 pour l'absorption. Aucune autre modification n'était possible pour améliorer les indices de cohérence interne de ces facteurs. Bien que les scores de la motivation identifiée et de la vigueur demeurent faibles, ils sont acceptables pour les analyses prévues (Kline, 2016). De plus, les indices de saturation factorielle et la variance ont été analysés pour chacun des facteurs. Ces données, ainsi que la fidélité de chacun des facteurs, sont présentées dans le tableau 5. Tous les indices de saturation factorielle sont significatifs ($p < 0,001$) et démontrent une force acceptable (pratiques habilitantes = 0,70 à 0,83; satisfaction des besoins psychologiques = 0,71 à 0,82; motivation autonome = 0,65 à 0,82 et engagement au travail = 0,59 à 0,93). Les facteurs de la motivation identifiée et de l'absorption présentent des indices de saturation factoriels plus faibles (0,65 et 0,59) qui peuvent être expliqués par la cohérence interne de ces facteurs (Kline, 2016).

Tableau 5

Saturation factorielle, variance et fidélité pour les mesures des variables du modèle

Statistique	Pratiques habilitantes				Besoins psychologiques			Motivation		Engagement		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Saturation	0,70	0,80	0,83	0,78	0,82	0,71	0,71	0,65	0,82	0,75	0,93	0,59
Variance	1,11	1,41	0,79	0,96	0,63	0,43	0,79	0,75	0,68	0,51	0,48	0,52
Fidélité	0,94	0,85	0,89	0,83	0,80	0,83	0,86	0,63/0,68	0,87	0,64/0,69	0,82	0,68/0,81

Note. $N = 198$. La fidélité est démontrée par les indices de cohérence interne (alpha de Cronbach). 1 = augmenter le sens du travail, 2 = encourager la participation à la prise de décision, 3 = démontrer de la confiance envers une grande performance, 4 = offrir de l'autonomie par rapport aux contraintes administratives; 5 = besoin d'autonomie, 6 = besoin de compétence, 7 = besoin d'affiliation; 8 = motivation identifiée, 9 = motivation intrinsèque; 10 = vigueur, 11 = dévouement, 12 = absorption; Saturation = indices de saturation factorielle. Les alphas de Cronbach ajustés en cas de suppression d'items sont présentés en italique à côté de l'alpha initial.

Analyse de modélisation par équation structurelle

Évaluation du modèle de mesure. Afin d'évaluer la validité des construits du modèle à l'étude, une analyse factorielle confirmatoire a été réalisée. Pour l'ensemble des variables, le seuil de significativité pour le test de sphéricité de Bartlett a été atteint ($p < 0,001$), ce qui permet de déterminer que la matrice de corrélation des variables du modèle est différente d'une matrice d'identité (Tabachnick et Fidell, 2007). La distribution de chacun des items respecte les fondements théoriques et les structures conceptuelles déterminées par les études de validation des instruments de mesure. L'analyse factorielle confirmatoire a également permis de tester la qualité du modèle de mesure. Les résultats obtenus présentaient une adéquation acceptable aux données ($\chi^2 = 96,82$, $\chi^2/(df) = 1,97$, CFI = 0,95, TLI = 0,94, RMSEA = 0,07, CI = 0,05 – 0,09, SRMR = 0,05). Comme le modèle de mesure présentait une adéquation acceptable aux données recueillies et une validité suffisante, aucune modification n'a été faite et l'analyse de modélisation par équation structurelle a été poursuivie.

Identification du modèle structurel

Le modèle structurel a été testé à l'aide de la méthode d'estimation WLSMV (*mean and variance adjusted weighted least squares*). La méthode du maximum de vraisemblance (*maximum likelihood*) et un rééchantillonnage (*bootstrapping*) de 5 000 échantillons ont été utilisés (Kline, 2016). L'identification du modèle à l'étude a permis de tester les liens directs entre les variables postulés par les hypothèses H1, H2, H3 et H4, ainsi que l'effet de médiation de la satisfaction des besoins psychologiques

fondamentaux et de la motivation autonome dans la relation entre les pratiques habilitantes et l'engagement au travail postulé par l'hypothèse H5. Le modèle structurel initial (figure 4) comprend quatre variables latentes, soit les pratiques habilitantes, la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux, la motivation autonome et l'engagement au travail. Les résultats aux indices d'ajustement révèlent une adéquation acceptable du modèle aux données ($\chi^2 = 175,74$, $\chi^2/(df) = 1,75$, CFI = 0,94, TLI = 0,93, RMSEA = 0,06, CI = 0,04 à 0,07, SRMR = 0,06). Aucun des indices de modification proposés n'améliorait significativement le modèle.

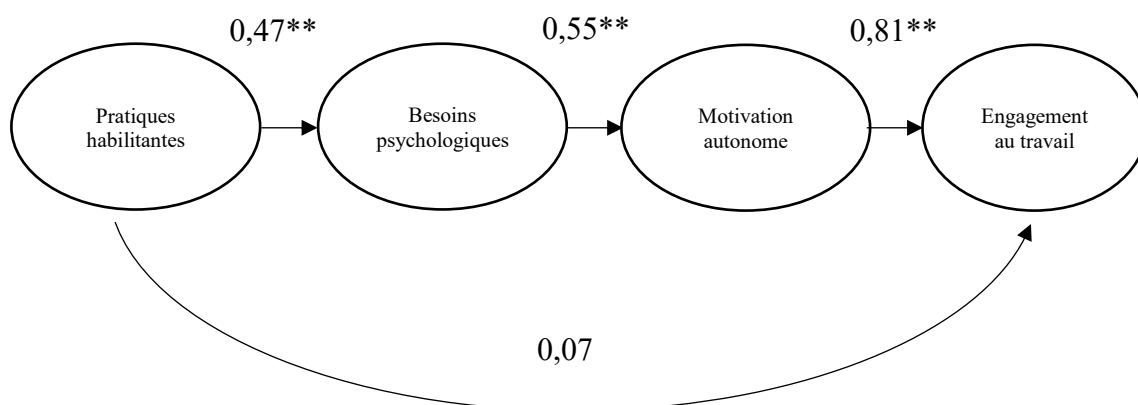


Figure 4. Coefficients de régression du modèle structurel initial.

Note. Seules les variables latentes des pratiques habilitantes, de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux, de la motivation autonome et de l'engagement au travail sont représentées; paramètres standardisés rapportés; ** $p < 0,01$.

Par souci de rigueur dans l'identification du modèle, un modèle structurel inverse (figure 5) et un modèle structurel alternatif de médiation (figure 6) ont été testés. Tout d'abord, le modèle structurel inverse utilise les mêmes variables que le modèle initial,

mais inverse la direction de tous les liens. Les indices d'adéquation de ce modèle sont inférieurs aux indices du modèle initial ($\chi^2 = 176,66$, $\chi^2/(df) = 1,76$, CFI = 0,93, TLI = 0,92, RMSEA = 0,06, CI = 0,04 à 0,07, SRMR = 0,06). Les indices de modification ne suggéraient aucune modification dans la relation entre les variables.

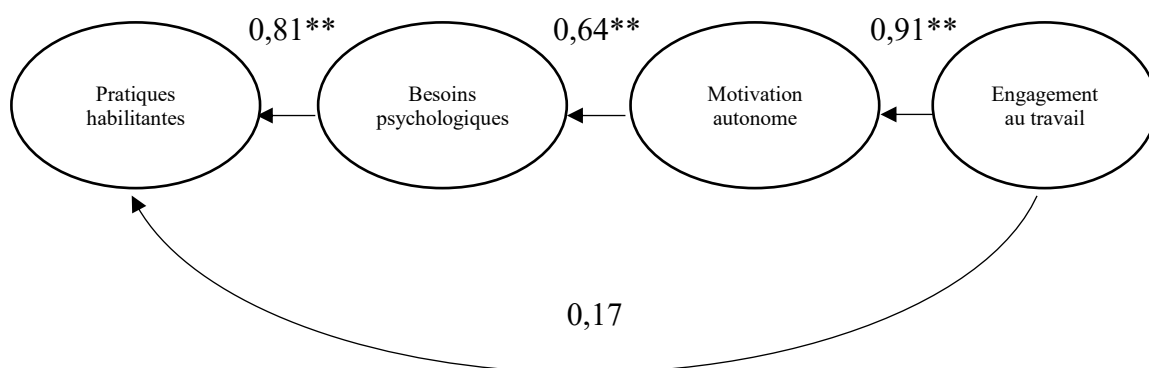


Figure 5. Coefficients de régression du modèle structurel inverse.

Note. Seules les variables latentes des pratiques habilitantes, de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux, de la motivation autonome et de l'engagement au travail sont représentées; paramètres standardisés rapportés; ** $p < 0,01$.

Ensuite, le modèle structurel alternatif de médiation utilise les mêmes variables que le modèle initial, mais inverse l'ordre des variables médiatrices. Ainsi, la motivation autonome est le premier médiateur et la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux est le deuxième. Les indices d'adéquation de ce modèle sont insatisfaisants et inférieurs au modèle initial ($\chi^2 = 316,04$, $\chi^2/(df) = 3,12$, CFI = 0,82, TLI = 0,79,

RMSEA = 0,10, CI = 0,09 à 0,11, SRMR = 0,12). L'analyse se poursuit donc en conservant le modèle initial.

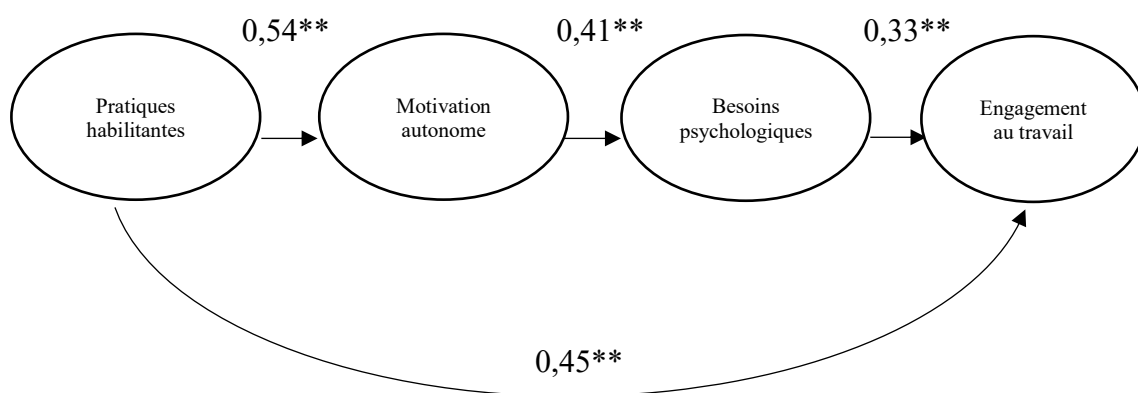


Figure 6. Coefficients de régression du modèle structurel alternatif de médiation.

Note. Seules les variables latentes des pratiques habilitantes, de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux, de la motivation autonome et de l'engagement au travail sont représentées; paramètres standardisés rapportés; ** $p < 0,01$.

L'analyse des estimations des paramètres standardisés du modèle initial révèle que tous les coefficients de régression sont significatifs selon les paramètres déterminés, à l'exception du coefficient de régression entre les pratiques habilitantes et l'engagement au travail. Le fait que cette relation ne soit pas significative lorsque des liens de médiation sont considérés suggère la présence d'un effet complet de médiation de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et de la motivation autonome. Afin de tester le caractère complet de la médiation postulée par l'hypothèse H5, un second modèle alternatif a été spécifié (figure 7). Ce modèle retire le lien direct entre la variable

indépendante des pratiques habilitantes et la variable dépendante de l'engagement au travail. Les indices d'adéquation du second modèle alternatif de médiation sont sensiblement inférieurs au modèle initial ($\chi^2 = 178,33$, $\chi^2/(df) = 1,76$, CFI = 0,94, TLI = 0,92, RMSEA = 0,06, CI = 0,04 à 0,07, SRMR = 0,07) et la force des coefficients de régression entre les variables est plus grande qu'au modèle initial. Les indices de modification ne suggéraient aucune modification dans la relation entre les variables pour ce modèle. Les indices d'adéquation des modèles structurels sont présentés dans le tableau 6. Tous ces modèles ont été testés en considérant l'effet des variables contrôles (Quiñones, Van den Broeck et De Witte, 2013).

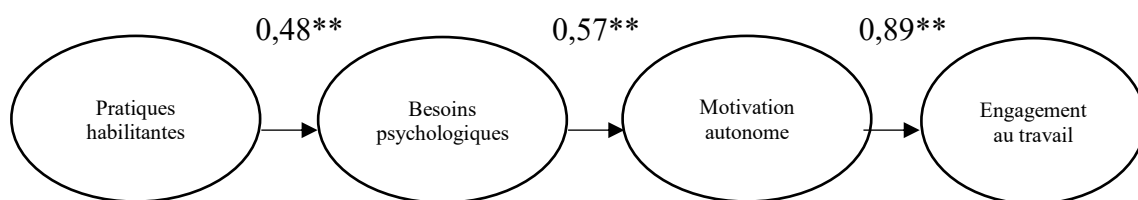


Figure 7. Coefficients de régression du second modèle structurel alternatif de médiation.

Note. Seules les variables latentes des pratiques habilitantes, de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux, de la motivation autonome et de l'engagement au travail sont représentées; paramètres standardisés rapportés; ** $p < 0,01$.

Tableau 6

Indices d'ajustement des modèles structurels

Modèles	$\chi^2 (df)$	$\chi^2/(df)$	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
Modèle initial	175,74 (100)*	1,75	0,94	0,93	0,06	0,06
Modèle inverse	176,66 (100)*	1,76	0,93	0,92	0,06	0,06
Modèle alternatif 1	316,04 (101)	3,12	0,82	0,79	0,10	0,12
Modèle alternatif 2	178,33 (101)*	1,76	0,94	0,92	0,06	0,07

Note. CFI = indice de congruence comparative; TLI = indice de Tucker-Lewis; RMSEA = indice de la racine carrée d'erreur d'approximation; SRMR = indice de la racine carrée de l'erreur moyenne; * $p < 0,05$.

La faible différence entre le modèle initial, le modèle inverse et le second modèle alternatif de médiation respecte les conventions de la modélisation par équation structurelle. Tous les modèles présentent des indices d'adéquation satisfaisants et peuvent être considérés comme des modèles valides et équivalents sur le plan statistique. Cependant, Kline (2016) affirme qu'il peut exister, pour un modèle donné, un grand nombre de versions statistiquement équivalentes. Dans ces circonstances, des raisons théoriques doivent justifier le choix de l'un ou l'autre de ces modèles. Les liens théoriques et les appuis empiriques démontrés dans le contexte théorique soutiennent que les pratiques habilitantes (variable indépendante) prédisent l'engagement au travail (variable dépendante) et qu'il est possible d'expliquer cette relation par la satisfaction des besoins psychologiques et la motivation autonome (variables médiatrices). Le devis non

expérimental de l'étude et le fait que les données aient été recueillies de manière concurrente ne permettent pas de conclure à la causalité (Kline, 2016). Les indices d'adéquation des modèles reflètent seulement la qualité de la relation entre les données de l'échantillon. En s'appuyant sur la théorie, il est tout d'abord possible de rejeter le modèle inverse. Ensuite, les appuis théoriques et empiriques de l'étude permettent de soutenir le modèle initial. Ce modèle proposait tout d'abord des liens directs entre les variables des pratiques habilitantes, de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux, de la motivation autonome et de l'engagement au travail, et un effet de médiation de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et de la motivation autonome dans la relation entre les pratiques habilitantes et l'engagement au travail. Compte tenu de l'effet de médiation postulé et soutenu par le modèle, le lien direct et positif entre les pratiques habilitantes et l'engagement au travail n'a pas été directement testé dans ce calcul. Ainsi, l'hypothèse H1 serait testée par une analyse de régression linéaire distincte après l'analyse de modélisation par équation structurelle et l'analyse de médiation. Les hypothèses H2, H3, H4 et H5 sont quant à elles confirmées dans le présent calcul. Toutefois, les résultats obtenus ne font pas état du caractère partiel ou complet de l'effet de médiation de la dernière hypothèse et il est difficile de conclure hors de tout doute à un effet complet de médiation sur la base unique des résultats obtenus à l'analyse de modélisation par équation structurelle. Ainsi, sur la base unique des indices d'adéquation des modèles, il n'apparaît donc pas justifié d'adopter le second modèle alternatif de médiation au détriment du modèle initial. De plus amples analyses sont nécessaires afin de se positionner sur le caractère partiel ou complet de la médiation. Dans cette optique,

des analyses de médiation subséquentes à l'analyse de modélisation par équation structurelle doivent être réalisées. En s'appuyant sur les données recueillies à ces analyses, il devient possible de déterminer le modèle à spécifier.

Analyses de médiation

Afin de confirmer hors de tout doute le caractère partiel ou complet de l'effet de médiation démontré par les résultats de l'analyse de modélisation par équation structurelle, des analyses de médiation utilisant la méthode de Preacher et Hayes (2004) ont été effectuées. L'effet de médiation de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux dans la relation entre les pratiques habilitantes et la motivation autonome a tout d'abord été testé séparément. Il en a été de même pour l'effet de médiation de la motivation autonome dans la relation entre la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et l'engagement au travail. Afin de confirmer ces effets de médiation, les effets indirects ont été calculés à l'aide de la suite Process pour le logiciel SPSS (Hayes, 2016). Un rééchantillonnage (*bootstrapping*) de 5 000 échantillons a été utilisé pour créer un intervalle de confiance (95 %). L'absence de la valeur zéro dans cet intervalle signifie que l'effet indirect résultant peut être considéré comme significativement différent de zéro (Preacher et Hayes, 2004). Le tableau 7 présente les coefficients d'effets indirects entre les variables du modèle.

Tableau 7

Coefficients d'effets indirects entre les variables du modèle

Liens de médiation				Paramètres standardisés			
VI	VM1	VM2	VD	β	$\acute{E}T$	p	IC 95 %
PH	SBPF		M A	0,15	0,05	0,03	0,05 à 0,24
SBPF	M A		Eng	0,19	0,04	0,00	0,11 à 0,27
PH	SBPF	M A	Eng	0,30	0,04	0,56	0,20 à 0,39

Note. VI = variable indépendante; VM1 = variable médiatrice 1; VM2 = variable médiatrice 2; VD = variable dépendante; $\acute{E}T$ = écart-type; IC 95 % = intervalle de confiance; PH = pratiques habilitantes; SBPF = satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux; M A = motivation autonome; Eng = engagement au travail. Le seuil de signification rapporté est celui de la relation directe entre la VI et la VD une fois les variables médiatrices considérées.

Tout d'abord, les résultats obtenus indiquent une médiation partielle de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux dans la relation entre les pratiques habilitantes et la motivation autonome ($\beta = 0,15$, $\acute{E}T = 0,05$, IC = 0,05 à 0,24). Comme l'intervalle de confiance exclut la valeur zéro, l'effet de médiation est significativement différent de zéro. De plus, lorsque la variable médiatrice est incluse dans l'analyse, l'effet direct des pratiques habilitantes sur la motivation autonome demeure significatif ($\beta = 0,14$, $\acute{E}T = 0,06$, IC = 0,01 à 0,28, $p = 0,03$), ce qui confirme le caractère partiel de la médiation. Ensuite, les résultats indiquent une médiation partielle de la motivation autonome dans la relation entre la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et l'engagement au travail ($\beta = 0,19$, $\acute{E}T = 0,04$, IC = 0,11 à 0,27). Comme l'intervalle de confiance exclut la valeur zéro, l'effet de médiation est significativement différent de zéro.

De plus, lorsque la variable médiatrice est incluse dans l'analyse, l'effet direct de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux sur l'engagement au travail demeure significatif ($\beta = 0,24$, $\acute{E}T = 0,05$, IC = 0,30 à 0,54, $p < 0,001$), ce qui confirme le caractère partiel de la médiation.

Finalement, les résultats indiquent un effet de médiation complet de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et de la motivation autonome dans la relation entre les pratiques habilitantes et l'engagement au travail ($\beta = 0,30$, $\acute{E}T = 0,49$, IC = 0,21 à 0,39). Comme l'intervalle de confiance exclut la valeur zéro, l'effet de médiation est significativement différent de zéro. Lorsque l'on contrôle pour les variables médiatrices, l'effet direct de la variable indépendante sur la variable dépendante n'est pas significatif ($\beta = 0,02$, $\acute{E}T = 0,04$, IC = -0,06 à 0,11, $p = 0,56$), ce qui confirme l'effet complet de médiation. Les résultats à ces analyses sont cohérents avec les résultats obtenus lors de la spécification du second modèle alternatif de médiation de l'analyse de modélisation par équation structurelle. Autant pour cette analyse que pour l'analyse de médiation, la relation entre les pratiques habilitantes et l'engagement au travail n'est pas significative lorsque les variables médiatrices de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et de la motivation autonome sont entrées dans le modèle de médiation. Le second modèle alternatif de médiation, qui ne comprend pas de relation directe entre les pratiques habilitantes et l'engagement au travail, est donc spécifié au détriment du modèle initial. Ces résultats confirment un effet de médiation complet de la

satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et de la motivation autonome dans la relation entre les pratiques habilitantes et l'engagement au travail.

À la suite de ces analyses, les liens directs entre les variables du modèle à l'étude ont été explorés par des analyses de régression linéaire. Ainsi, ces analyses offrent tout d'abord une vue détaillée de la relation entre les pratiques habilitantes et l'engagement au travail et du lien entre les pratiques habilitantes et la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. Ensuite, le lien entre la satisfaction des besoins fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'affiliation et la motivation autonome est exploré, suivi du lien direct entre la satisfaction de ces besoins et les régulations identifiée et intrinsèque de la motivation autonome. Finalement, le lien direct entre la motivation autonome et l'engagement au travail est exploré.

Analyses de régression linéaire

Le lien direct et positif entre les pratiques habilitantes et l'engagement au travail a tout d'abord été testé, conformément à l'hypothèse H1. Les résultats de l'analyse de régression multiple hiérarchique, apparaissant au tableau 8, démontrent que, lorsque les variables contrôles sont considérées, les pratiques habilitantes prédisent modérément l'engagement au travail ($\beta = 0,33, p < 0,001; F(5, 192) = 6,69 p < 0,001$). Le modèle de régression explique 14,8 % de la variance de l'engagement au travail ($R^2 = 0,14$). Ces résultats confirment l'hypothèse H1.

Tableau 8

Coefficients de régression entre les pratiques habilitantes, les variables contrôles et l'engagement au travail

	β	t	p
Engagement au travail			
Score total pratiques habilitantes	0,33	5,05	0,00
Variables contrôles			
Âge	0,03	0,47	0,63
Ancienneté organisationnelle	0,12	1,49	0,13
Niveau d'éducation	-0,02	-0,29	0,77
Catégorie d'emploi	0,07	1,08	0,28
$R^2 = 0,14$ (ajusté = 0,12)			

Le lien direct et positif entre les pratiques habilitantes et la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux, conformément à l'hypothèse H2, a par la suite été exploré. L'analyse de régression simple indique que les pratiques habilitantes prédisent fortement la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux ($\beta = 0,54$, $p < 0,001$; $F(1, 196) = 82,22$, $p < 0,001$). Le modèle de régression explique 29,6 % de la variance ($R^2 = 0,29$) de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. Ces résultats soutiennent l'hypothèse H2.

Le lien direct et positif entre la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'affiliation et la motivation a été exploré, conformément à l'hypothèse H3. Les résultats apparaissent dans la partie supérieure du tableau 9. Les résultats de l'analyse de régression linéaire multiple démontrent que la

satisfaction du besoin d'autonomie ne prédit pas significativement la motivation autonome ($\beta = 0,05$, $p = 0,53$), que la satisfaction du besoin de compétence prédit faiblement la motivation autonome ($\beta = 0,16$, $p = 0,05$) et que la satisfaction du besoin d'affiliation prédit faiblement la motivation autonome ($\beta = 0,22$, $p < 0,01$; $F(3, 194) = 10,73$, $p < 0,001$). Le modèle de régression explique 14,2 % de la variance de la motivation autonome ($R^2 = 0,14$). Ces résultats soutiennent partiellement l'hypothèse H3 et ont été approfondis conformément aux sous-hypothèses H3a et H3b. Ces sous-hypothèses permettent d'observer la relation entre la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et les régulations identifiée et intrinsèque de la motivation autonome.

Tableau 9

Coefficients de régression entre la satisfaction des besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation et la motivation autonome, la régulation identifiée et la régulation intrinsèque

	β	t	p
Motivation autonome			
Autonomie	0,05	0,62	0,53
Compétence	0,16	1,92	0,05
Affiliation	0,22	2,70	0,007
			$R^2 = 0,14$ (ajusté = 0,13)
Régulation identifiée			
Autonomie	0,04	0,44	0,65
Compétence	0,10	1,14	0,25
Affiliation	0,09	1,07	0,28
			$R^2 = 0,04$ (ajusté = 0,02)
Régulation intrinsèque			
Autonomie	0,05	0,63	0,52
Compétence	0,18	2,27	0,02
Affiliation	0,30	3,85	0,000
			$R^2 = 0,21$ (ajusté = 0,20)

Le lien direct et positif entre la satisfaction des besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'affiliation et la régulation identifiée de la motivation autonome a été testé conformément à la sous-hypothèse H3a. Les résultats sont présentés dans la partie centrale du tableau 9. L'analyse de régression linéaire multiple démontre que la satisfaction du besoin d'autonomie ne prédit pas significativement la régulation identifiée ($\beta = 0,04$, $p = 0,65$), que la satisfaction du besoin de compétence ne prédit pas significativement la régulation identifiée ($\beta = 0,10$, $p = 0,25$) et que la satisfaction du besoin d'affiliation ne prédit pas significativement la régulation identifiée ($\beta = 0,09$,

$p = 0,28$; $F(3, 194) = 2,78$, $p = 0,04$). Le modèle de régression explique 4,1 % de la variance de la régulation identifiée ($R^2 = 0,04$). Ces résultats infirment la sous-hypothèse H3a.

Le lien direct et positif entre la satisfaction des besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'affiliation et la régulation intrinsèque de la motivation autonome a été testé conformément à la sous-hypothèse H3b. Les résultats apparaissent dans la partie inférieure du tableau 9. L'analyse de régression linéaire multiple démontre que la satisfaction du besoin d'autonomie ne prédit pas significativement la régulation intrinsèque ($\beta = 0,05$, $p = 0,52$), que la satisfaction du besoin de compétence prédit faiblement la régulation intrinsèque ($\beta = 0,18$, $p = 0,02$) et que la satisfaction du besoin d'affiliation prédit modérément la régulation intrinsèque ($\beta = 0,30$, $p < 0,001$; $F(3, 194) = 17,96$, $p < 0,001$). Le modèle de régression explique 21,7 % de la variance de la régulation intrinsèque ($R^2 = 0,21$). Ces résultats confirment la sous-hypothèse H3b.

Finalement, le lien direct et positif entre la motivation autonome et l'engagement au travail a été exploré conformément à l'hypothèse H4. Ces résultats apparaissent au tableau 10. Les résultats de l'analyse de régression linéaire multiple hiérarchique démontrent qu'une fois les variables contrôles considérées, la motivation autonome prédit fortement l'engagement au travail ($\beta = 0,59$, $p < 0,001$; $F(5, 184) = 23,03$, $p < 0,001$). Le modèle de régression explique 38,5 % de la variance de l'engagement au travail ($R^2 = 0,38$). Ces résultats soutiennent l'hypothèse H4.

Tableau 10

Coefficients de régression entre la motivation autonome, les variables contrôles et l'engagement au travail

	β	t	p
Engagement au travail			
Score total motivation autonome	0,59	10,14	0,00
Variables contrôles			
Âge	0,06	0,86	0,38
Ancienneté organisationnelle	0,04	0,57	0,56
Niveau d'éducation	0,02	0,46	0,64
Catégorie d'emploi	0,10	1,63	0,10
$R^2 = 0,38$ (ajusté = 0,36)			

Discussion

L'objectif de ce mémoire doctoral était d'examiner le rôle médiateur d'un processus motivationnel formé de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et de la motivation autonome sur la relation entre les pratiques habilitantes et l'engagement au travail. Afin d'y parvenir, le lien entre les pratiques habilitantes et l'engagement a tout d'abord été testé. Ensuite, le processus motivationnel formé de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et de la motivation autonome a été expliqué. L'accent a d'abord été mis sur les liens directs entre ces variables. Ainsi, le lien entre les pratiques habilitantes et la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux a été testé, suivi du lien entre la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et la motivation autonome. Le lien entre la motivation autonome et l'engagement au travail a été testé en dernier. Une fois ces liens confirmés, l'effet de médiation de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et de la motivation autonome a été examiné.

Pratiques habilitantes et engagement au travail

La relation entre les pratiques habilitantes et l'engagement au travail a été examinée en liant les construits globaux. Les résultats obtenus appuient l'hypothèse selon

laquelle les pratiques habilitantes sont positivement liées à l'engagement au travail d'un employé. Ainsi, plus le supérieur soutient le fait qu'un employé accorde un sens à son travail, encourage sa participation à la prise de décision de l'organisation, exprime de la confiance envers sa capacité à atteindre une haute performance et lui offre de l'autonomie par rapport aux contraintes administratives, plus il lui permet d'être engagé. L'employé engagé se sentira plus vigoureux, énergique, résilient, se montrera plus dévoué et sera absorbé par son travail au point de ne plus voir le temps passer (Schaufeli et al., 2006). Ces résultats sont cohérents avec les études s'intéressant au lien entre les pratiques habilitantes et l'engagement au travail (Lee et al., 2017; Tuckey et al., 2012) et ont des implications théoriques et pratiques. Sur le plan théorique, ces résultats appuient le faible nombre de démonstrations empiriques du lien positif entre ces deux construits. De plus, ils soutiennent les explications de ce lien avancées jusqu'à maintenant voulant que les pratiques habilitantes mettent en place les conditions nécessaires pour que l'employé démontre de l'énergie au travail, pour qu'il déploie de nombreux efforts afin de réaliser ses tâches et pour qu'il se sente engagé. Les conditions environnementales et les ressources offertes par les pratiques habilitantes stimulent un processus motivationnel qui mène l'employé à vivre un état d'engagement au travail (Bakker et Demerouti, 2007; Tuckey et al., 2012). Sur le plan pratique, ces résultats impliquent que les organisations désirant favoriser des états psychologiques sains peuvent accorder un rôle plus important aux gestionnaires et les inciter à adopter les comportements issus des pratiques habilitantes. Ils peuvent ainsi avoir un impact sur l'expérience de l'employé et amener

celui-ci à vivre un état d'engagement au travail (Fong et Snape, 2015; Zhang et Bartol, 2010).

Pratiques habilitantes et satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux

La relation entre les pratiques habilitantes et la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux a été examinée en liant les variables globales. Les résultats obtenus appuient l'hypothèse selon laquelle les pratiques habilitantes sont positivement liées à la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. Ainsi, plus le supérieur utilise les comportements issus des pratiques habilitantes, plus il satisfait les besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'affiliation de ses employés (Deci et Ryan, 2000). Ce mémoire doctoral fait la première démonstration empirique du lien entre les variables. Toutefois, les résultats obtenus sont cohérents avec la théorie de l'autodétermination et soutiennent que l'environnement social de l'individu joue un rôle important dans la satisfaction de ses besoins de compétence, d'autonomie et d'affiliation (Ryan, 1995). Les pratiques habilitantes, dans cette instance, fournissent les conditions nécessaires à l'employé pour qu'il perçoive que ses besoins psychologiques fondamentaux sont satisfaits (Tuckey et al., 2012; Van den Broeck et al., 2008). Ces résultats ont plusieurs implications théoriques et pratiques. Tout d'abord, sur le plan théorique, ils appuient la capacité des pratiques habilitantes à stimuler le processus motivationnel postulé par la théorie de l'autodétermination favorisant l'engagement au travail (Bakker et Demerouti, 2007, 2017; Deci et Ryan, 2008; Tuckey et al., 2012). Ensuite, sur le plan pratique, ils soutiennent qu'un gestionnaire utilisant les pratiques

habilitantes contribue à créer un environnement de travail sain dans lequel les employés peuvent vivre une croissance personnelle par la satisfaction de leurs besoins d'autonomie, de compétence et d'affiliation (Deci et Ryan, 2000). Leur expérience au travail, plus positive, favorise ainsi plusieurs états psychologiques bénéfiques, telle une plus grande motivation (Deci et Ryan, 2008).

Satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et motivation autonome

Conformément à la littérature (Van den Broeck et al., 2016), la relation entre la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et la motivation autonome a été examinée en séparant les trois besoins, plutôt que d'utiliser une variable globale, et en observant leur effet sur la motivation autonome, sur la régulation identifiée et sur la régulation intrinsèque. Les résultats soutiennent tout d'abord partiellement l'hypothèse selon laquelle la satisfaction des besoins psychologiques d'autonomie, de compétence et d'affiliation est positivement liée à la motivation autonome. En effet, seule la satisfaction des besoins de compétence et d'affiliation est liée à la motivation autonome. La satisfaction du besoin d'autonomie n'est pas liée à la motivation autonome. Ensuite, les résultats ne soutiennent pas la sous-hypothèse selon laquelle la satisfaction de ces besoins est positivement liée à la régulation identifiée. En effet, la satisfaction d'aucun de ces besoins n'est liée à ce type de régulation. Finalement, les résultats appuient partiellement la sous-hypothèse selon laquelle la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux est positivement liée à la régulation intrinsèque. En effet, seule la satisfaction des besoins de compétence et d'affiliation est liée à ce type de régulation, tandis que la satisfaction du

besoin d'autonomie ne l'est pas. Ces résultats sont différents, en partie, des postulats de la théorie de l'autodétermination voulant qu'un environnement de travail doive satisfaire de manière primordiale les besoins d'autonomie et de compétence afin de développer la motivation autonome d'un employé (Deci et Ryan, 2000, 2008, 2014). Les résultats obtenus ne présentent aucun effet de la satisfaction du besoin d'autonomie et un effet faible de la satisfaction du besoin de compétence. La satisfaction du besoin d'affiliation joue cependant un rôle de premier ordre dans le développement de la motivation autonome et de la régulation intrinsèque. Des résultats similaires ont déjà été observés (Van den Broeck et al., 2016). Une méta-analyse examinant les effets de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux présente un effet plus important de la satisfaction du besoin d'affiliation par rapport à la satisfaction des besoins d'autonomie et de compétence. Ces résultats peuvent être attribuables au fait que l'effet motivationnel de la satisfaction de ce besoin ait jusqu'à maintenant été sous-estimé au point de vue théorique (Deci et Ryan, 2000; Gagné et Deci, 2005; Ryan, 1995). Cependant, Van den Broeck et ses collaborateurs (2016) suggèrent que ces résultats peuvent être attribuables aux biais des mesures utilisées pour mesurer la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux. Ces auteurs ont noté des difficultés de cohérence interne dans l'instrument de mesure des besoins psychologiques fondamentaux de Deci et ses collaborateurs (2001). Cet instrument a été fréquemment utilisé dans la littérature pour mesurer la satisfaction des besoins psychologiques et pour valider de nouveaux instruments de mesure de ces construits. Par conséquent, la précaution est de mise quant à l'interprétation de ces résultats et une attention particulière doit être portée aux qualités psychométriques des

instruments utilisés pour mesurer les besoins psychologiques fondamentaux (Van den Broeck et al., 2016). Toutefois, des implications théoriques et pratiques se dégagent des résultats obtenus dans ce mémoire doctoral. Tout d'abord, sur le plan théorique, ils soutiennent l'effet de l'environnement social sur la capacité d'intériorisation des facteurs externes de motivation de l'individu. Plus l'environnement social satisfait les besoins de compétence et d'affiliation, plus l'individu sera porté à vivre une motivation autonome et une régulation intrinsèque. L'effet de la satisfaction du besoin d'autonomie doit également être considéré dans ce processus (Dysvik, Kuvaas et Gagné, 2013). Ensuite, sur le plan pratique, ces résultats impliquent qu'afin de développer la motivation autonome de leurs employés, les organisations doivent mettre en place différentes conditions environnementales permettant de satisfaire leurs besoins psychologiques fondamentaux. Ainsi, elles parviendraient à influencer leur motivation et leurs comportements au travail. Bien que bon nombre de conditions puissent parvenir à satisfaire ces besoins (Van den Broeck et al., 2016), ce mémoire propose aux gestionnaires de s'appuyer sur les pratiques habilitantes.

Motivation autonome et engagement au travail

La relation entre la motivation et l'engagement au travail a été examinée en liant les construits globaux. Les résultats obtenus soutiennent l'hypothèse selon laquelle la motivation autonome est positivement liée à l'engagement au travail. Ainsi, plus les comportements au travail d'un employé sont régulés de manière autonome, plus ils sont susceptibles d'engendrer chez lui un état d'engagement. Ces résultats sont cohérents avec

les résultats obtenus par de précédentes études ayant examiné l'effet de la motivation autonome sur l'engagement au travail (Gillet et al., 2017; Van den Broeck et al., 2012) et comprennent des implications théoriques et pratiques. Tout d'abord, sur le plan théorique, ils confirment qu'une régulation autonome du comportement augmente les bénéfices psychologiques pour l'individu et favorise son bien-être au travail, comme le postule la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000; Van den Broeck et al., 2016). Les résultats appuient également la capacité de la motivation autonome à favoriser des états psychologiques positifs liés au fonctionnement optimal (Deci et Ryan, 2008), dont l'état d'engagement au travail. Ensuite, sur le plan pratique, ces résultats impliquent que la motivation autonome entraîne des conséquences comportementales favorables à la fois pour l'employé et pour l'organisation, tels des comportements de vigueur, de dévouement et d'absorption au travail (Gillet et al., 2017).

Rôle médiateur du processus motivationnel

L'effet de médiation de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et de la motivation autonome sur la relation entre les pratiques habilitantes et l'engagement au travail a été examiné en considérant les construits globaux. Les résultats obtenus soutiennent l'hypothèse selon laquelle ces variables jouent un rôle médiateur dans la relation entre les pratiques habilitantes et l'engagement au travail. Tout d'abord, les résultats appuient un effet partiel de médiation de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux dans la relation entre les pratiques habilitantes et la motivation autonome au travail. Ainsi, les pratiques habilitantes stimulent effectivement

la motivation autonome d'un employé en satisfaisant ses besoins psychologiques fondamentaux (Gillet et al., 2017). Cependant, comme l'effet de médiation demeure partiel, d'autres mécanismes psychologiques pourraient être considérés afin d'expliquer comment ces pratiques favorisent la motivation autonome. Par exemple, comme le suggère la théorie de l'habilitation psychologique, un rôle pourrait être attribué aux cognitions de sens et d'influence perçue (Spreitzer, 1995; Thomas et Velthouse, 1990). Ensuite, les résultats obtenus appuient un effet partiel de médiation de la motivation autonome dans la relation entre la satisfaction des besoins psychologiques et l'engagement au travail. Ainsi, comme le soutiennent d'autres études (Schreurs et al., 2014; Van den Broeck et al., 2008), la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux favorise l'engagement au travail et cet effet est expliqué par la motivation autonome qui découle de la satisfaction des besoins. Cependant, comme l'effet de médiation est partiel, d'autres états psychologiques positifs associés à la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux peuvent être considérés afin d'expliquer l'ensemble des mécanismes psychologiques favorisant l'état d'engagement au travail d'un employé (Deci et Ryan, 2008). Finalement, les résultats obtenus démontrent un effet complet de médiation de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et de la motivation autonome dans la relation entre les pratiques habilitantes et l'engagement au travail. Ainsi, comme le suggèrent d'autres études (Lee et al., 2017; Tuckey et al., 2012), les pratiques habilitantes ont un effet positif sur l'engagement au travail. Cet effet peut être expliqué par un processus motivationnel composé de la satisfaction des besoins psychologiques

fondamentaux et de la motivation autonome (Bakker et Demerouti, 2007; Deci et Ryan, 2008; Gillet et al., 2017).

Ces résultats ont des implications pertinentes pour la recherche sur l'engagement au travail. Tout d'abord, ils soutiennent les explications théoriques offertes par la théorie de l'autodétermination qui soutient que les états psychologiques positifs, comme l'engagement au travail, sont développés par un processus motivationnel (Bakker et Demerouti, 2007, 2017; Deci et Ryan, 2000, 2008). Ainsi, les pratiques habilitantes mettent en place les conditions nécessaires afin de stimuler ce processus motivationnel chez un employé. Ce processus motivationnel s'opère d'abord par la satisfaction de ses besoins psychologiques fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'affiliation et ensuite par la motivation autonome. Comme les pratiques habilitantes offrent à l'employé la possibilité de ressentir un sentiment de libre choix et de plaisir dans la réalisation de ses tâches (Deci et Ryan, 2008), celui-ci se sent engagé dans son travail. Ensuite, ces résultats soutiennent la pertinence des pratiques habilitantes comme moyens d'influencer positivement l'état psychologique d'un employé (Fong et Snape, 2015; Lee et al., 2017; Zhang et Bartol, 2010). Bien qu'un effet complet de médiation ait été obtenu, l'entière de la variance du modèle n'est pas expliquée. D'autres états psychologiques positifs favorisés par les pratiques habilitantes pourraient contribuer au développement de l'engagement au travail. Dans cette optique, Bakker et Demerouti (2007, 2017) mettent de l'avant les ressources personnelles. Ces auteurs affirment qu'un environnement de travail nourrissant permettrait à un employé de développer des ressources personnelles,

par exemple un sentiment de compétence, de l'estime de soi et de l'optimisme, qui lui font vivre un état d'engagement au travail. La recherche a soutenu qu'un employé possédant une estime de soi positive et qui entretient la croyance que son travail entraînera des conséquences positives sera plus engagé, car il est alors en mesure d'entreprendre plus d'actions afin de répondre efficacement aux exigences de son travail (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti et Schaufeli, 2006). Toutefois, d'autres ressources personnelles encore inconnues pourraient avoir un effet semblable sur l'engagement et peuvent être considérées.

Avancement des connaissances

Cette étude contribue à l'avancement des connaissances en psychologie organisationnelle sur l'effet de l'environnement d'un employé sur son état psychologique. Plus spécifiquement, elle affine la connaissance du lien présent entre les pratiques habilitantes et l'engagement au travail. Jusqu'ici, le lien entre ces pratiques de gestion et cet état psychologique a surtout été étudié par l'entremise de variables médiatrices et peu par l'entremise d'une relation directe. Ainsi, des variables telles que les ressources au travail ou le sens au travail ont été mises de l'avant afin d'expliquer cette relation (Lee et al., 2017; Tuckey et al., 2012). Cette étude apporte tout d'abord une démonstration d'un lien direct et positif entre les pratiques habilitantes et l'engagement au travail. Ensuite, elle permet d'offrir une explication approfondie de l'interaction complexe des mécanismes psychologiques qui l'expliquent. Plus particulièrement, les résultats de cette étude soutiennent empiriquement le rôle d'un processus motivationnel qui n'a jusqu'ici

été que postulé théoriquement (Tucket et al., 2012), dans le développement d'un état d'engagement au travail. Ces nouvelles connaissances permettront à la recherche future de se baser sur le processus motivationnel présenté dans cette étude, ainsi que sur le rôle joué par les pratiques habilitantes afin de le stimuler, dans l'optique d'identifier d'autres états psychologiques positifs pouvant être favorisés chez les employés.

Cette étude apporte également de nouvelles connaissances au sujet de la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000). Elle soutient fortement sa pertinence comme cadre théorique afin d'étudier les conditions environnementales propices à l'état d'engagement ainsi que pour expliquer les processus psychologiques sous-jacents. Jusqu'ici, la recherche s'est surtout appuyée sur le modèle des demandes et des ressources au travail de Bakker et Demerouti (2007, 2017) afin d'étudier l'engagement au travail (Bakker et Demerouti, 2007, 2008, 2017; Lee et al., 2017; Schaufeli et Salanova, 2006). Plus spécifiquement, ce modèle a été utilisé afin d'expliquer l'effet des caractéristiques du travail, par exemple les demandes faites à l'employé et les ressources qui lui sont offertes, sur les états psychologiques négatifs et positifs résultants, dont l'épuisement professionnel et l'engagement au travail (Bakker et Salanova, 2006). Ainsi, en utilisant le cadre de la théorie de l'autodétermination, les études futures pourront identifier de nouvelles conditions environnementales et pratiques de gestion propices à la stimulation du processus motivationnel sous-jacent au développement de l'engagement. En cohérence avec les postulats de Deci et Ryan (2000, 2008), ces conditions doivent permettre de

satisfaire les besoins psychologiques fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'affiliation des employés (Deci et Ryan, 2000, 2008; Tuckey et al., 2012).

Implications pratiques

En plus d'apporter de nouvelles connaissances théoriques, ce mémoire doctoral possède des implications pratiques qui peuvent profiter aux organisations et aux professionnels de la psychologie organisationnelle. Entre autres, il révèle des leviers d'action pertinents à considérer afin de répondre aux enjeux liés aux problématiques de santé mentale et afin de promouvoir des états psychologiques sains au travail. Principalement, cette étude démontre un lien positif entre les pratiques habilitantes et l'état positif d'engagement au travail des employés et explique ce lien par l'entremise d'un processus motivationnel. Comme cet état psychologique est lié à plusieurs conséquences positives sur la santé et la performance des travailleurs (Rich et al., 2010; Schaufeli et al., 2006), il est d'un grand intérêt pour les organisations de se munir de pratiques simples et facilement applicables, telles les pratiques habilitantes, pour le stimuler. De plus, en facilitant un état de vigueur et de dévouement au travail, les pratiques habilitantes offrent aux organisations l'occasion de réduire le taux d'absentéisme lié à l'épuisement professionnel de leurs employés (Schaufeli et Bakker, 2004). L'attrait de ces conséquences pour les organisations pourrait les inciter à adapter leurs pratiques de gestion afin d'amener leurs employés à accorder un sens à leur travail, à comprendre l'importance de leur contribution, à ressentir la confiance de leurs gestionnaires envers leur performance et à se sentir libres de toute contrainte administrative qui nuit à la

réalisation de leur travail. Ce mémoire contribue également à offrir une explication des mécanismes psychologiques qui mènent l'employé à un état d'engagement au travail et de l'impact important qu'a un gestionnaire sur ces mécanismes. À l'aide de ces connaissances, les gestionnaires ont la capacité d'amener leurs employés vers un état d'engagement. Cependant, ceux qui désirent atteindre cet objectif ne doivent pas seulement se préoccuper d'adopter les comportements prescrits par les pratiques habilitantes. Ils doivent également considérer l'expérience psychologique qui favorise l'engagement au travail et veiller à son maintien. Ainsi, ces gestionnaires doivent faire des efforts constants afin de s'assurer que l'environnement de travail de leurs employés leur permet de se sentir autonomes, compétents et liés à leurs collègues (Deci et Ryan, 2008). Les pratiques habilitantes mettent en place les conditions de succès afin d'y parvenir, mais leur efficacité pourrait être limitée sans ces efforts (Van den Broeck et al., 2016). Les résultats qu'obtiendront les gestionnaires seront déterminés par leur engagement à procurer à leurs employés un environnement de travail sain et stimulant de manière continue.

Limites de l'étude

Ce mémoire doctoral présente des résultats qui peuvent avoir un intérêt certain pour la recherche scientifique et pour les organisations aux prises avec d'importants enjeux liés à l'épuisement professionnel. Cependant, ils doivent être interprétés avec prudence en prenant en considération les limites méthodologiques de l'étude. La première limite de l'étude concerne l'échantillon utilisé. Comme les participants recrutés

proviennent d'un grand nombre d'organisations dont les cultures de gestion et les secteurs d'activité sont très diversifiés, il est possible qu'ils aient été exposés à des styles de gestion différents. La généralisation des résultats de l'étude à d'autres échantillons ou à d'autres secteurs d'activité doit donc prendre en considération les caractéristiques du présent échantillon. La recherche future a tout intérêt à reproduire le modèle élaboré dans des contextes organisationnels différents, tel le secteur des soins de santé publique. En plus d'augmenter la capacité de généralisation de ces résultats, cela permettrait de tester l'effet des pratiques habilitantes sur l'engagement au travail dans un secteur où les troubles de la santé ont une prévalence importante (Boudrias et al., 2012; CIUSSS-EIM, 2016).

La deuxième limite de l'étude concerne le devis méthodologique utilisé. L'absence d'un devis méthodologique expérimental limite l'établissement d'un lien de causalité entre les variables. Il ne peut être affirmé hors de tout doute que les pratiques habilitantes causent l'engagement au travail, que ces pratiques causent la satisfaction des besoins fondamentaux, que la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux cause la motivation autonome et que la motivation autonome cause l'engagement au travail. Il est possible que d'autres variables, comme le surengagement et le sous-engagement, jouent un rôle dans ces relations et les affectent d'une manière qui n'a pas été considérée. Il est également possible que certains événements organisationnels s'étant produits au sein des entreprises participantes aient influé sur la relation entre les variables d'une manière qui n'a également pas été considérée. Cela peut biaiser les résultats obtenus et empêcher d'inférer la causalité. Cependant, comme les deux temps de mesure ont été distingués dans

le temps, il est possible de conclure à la direction des liens entre les variables (Kline, 2016). La recherche future a intérêt à utiliser un devis longitudinal ou quasi expérimental afin de confirmer hors de tout doute la relation entre les variables. Dans ce devis, l'effet des pratiques habilitantes d'un questionnaire pourrait être comparé entre un groupe contrôle n'étant pas exposé à ces pratiques et un groupe étant exposé à ces pratiques. Afin de limiter les effets de la variance entre les questionnaires, ces deux groupes devraient être sous la supervision du même questionnaire. Les mesures de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux, de la motivation autonome et, surtout, de l'engagement au travail pourraient être prises à différents moments sur une période d'un an. Comme l'engagement au travail n'est pas un état momentané et spécifique, mais plutôt persistant et général (Schaufeli et al., 2006), cette façon de procéder permettrait de déterminer l'effet causal de la variable indépendante et des variables médiatrices sur la variable dépendante du modèle.

La dernière limite de ce mémoire concerne l'utilisation unique d'un questionnaire autorapporté afin de mesurer les variables à l'étude. L'utilisation d'une seule échelle de mesure par variable peut entraîner un problème de variance partagée et faire gonfler les relations observées, même si deux temps de mesure distincts ont été utilisés (Fox et Spector, 1999). Cependant, l'utilisation de plusieurs prédicteurs dans les effets estimés permet l'estimation de la variance unique des variables (Siemens, Roth et Oliveira, 2010), ce qui réduit l'influence du biais de la méthode commune. Afin d'augmenter la validité des résultats obtenus, les recherches futures ont intérêt à utiliser plusieurs méthodes afin

de mesurer les variables. Par exemple, la mesure des pratiques habilitantes pourrait jumeler l'instrument de mesure utilisé (Schaufeli et al., 2006) et une mesure comparative autorapportée par les gestionnaires de leur propre utilisation de ces pratiques.

Pistes pour la recherche future

Les nouvelles connaissances sur l'engagement au travail permettent d'apprécier la richesse et l'expansion que peut prendre ce concept à l'aide de plusieurs cadres de référence théoriques (Eccles, 2016). Ce mémoire contribue à cette expansion en s'appuyant sur la théorie de l'autodétermination. Cependant, de nombreuses pistes peuvent être proposées pour la recherche future. Tout d'abord, l'étude de l'engagement au travail à travers le cadre de la théorie de l'autodétermination est encore florissante et de plus amples connaissances doivent être acquises. Par exemple, des chercheurs se sont récemment intéressés à l'adéquation entre la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux d'étudiants, leur engagement et leur désengagement (Jang, Kim et Reeve, 2016). Les résultats de leur étude permettent de constater que la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux est positivement liée à l'engagement et négativement liée au désengagement des étudiants au cours du trimestre (Jang et al., 2016). Les recherches futures pourraient reprendre ce modèle en considérant le surengagement. De plus, de nombreuses études, incluant celle-ci, utilisent une approche motivationnelle afin de déterminer les conditions qui favorisent le développement de l'engagement au travail. Or, bien que de plus en plus de recherches adoptent cette approche, le lien entre la motivation et l'engagement doit être plus amplement appuyé sur les plans théorique et empirique.

Plusieurs autres variables influençant la motivation de l'individu et ses conséquences doivent être prises en considération. Ainsi, les recherches futures pourraient identifier ces variables et leur effet sur l'engagement au travail. Par le fait même, il serait possible de découvrir des variables modératrices qui favorisent ou freinent le développement de l'engagement. Comme le modèle à l'étude n'explique pas l'ensemble de la variance, il est possible que plusieurs variables modératrices inconnues aient eu un tel effet. La relation entre la motivation et l'engagement doit également être plus amplement étudiée aux niveaux individuel et groupal. Les recherches futures pourraient déterminer les caractéristiques propres aux groupes de travail (p. ex., la qualité des échanges entre les membres) ou propres aux organisations (p. ex., le climat organisationnel) qui influencent la motivation et l'engagement au travail. Explorer ces contextes permettrait de généraliser les effets de la motivation sur l'engagement à différents contextes présentant des dynamiques relationnelles complexes qui n'ont pas encore été étudiés. Par ailleurs, les études actuelles commencent seulement à lier les caractéristiques de l'environnement de travail et les processus psychologiques à l'engagement au travail. Les paramètres organisationnels et psychologiques optimaux pour la création de l'état d'engagement doivent encore être documentés. Dans cette perspective, l'utilisation des profils motivationnels s'avère d'un grand intérêt (Gillet et al., 2017; Van den Broeck et al., 2013). Les études récentes utilisent une approche centrée sur les personnes plutôt qu'une approche centrée sur les variables pour identifier les conditions individuelles qui permettent de développer au plus haut point l'engagement au travail. Dans cette approche, les individus sont représentés de manière globale, c'est-à-dire qu'un ensemble de facteurs

psychologiques propres à leur personne est considéré. Ces recherches mettent l'accent sur les interactions entre ces facteurs plutôt que sur les facteurs eux-mêmes. De ce fait, la motivation au travail n'est plus envisagée en fonction de la présence unique de motivation autonome ou contrôlée, mais plutôt en fonction des profils motivationnels que peut avoir un individu (Gillet et al., 2017; Van den Broeck et al., 2013). Les recherches futures ont tout intérêt à considérer ces profils motivationnels afin de documenter avec plus de précision les effets de l'interaction complexe de l'environnement et des états psychologiques d'un individu sur l'engagement au travail. Finalement, le devis méthodologique utilisé dans ce mémoire ainsi que dans les études mentionnées précédemment permet de mettre en relation ces variables. Toutefois, ce devis offre peu d'information sur l'expérience psychologique vécue par les employés et sur les conditions à mettre en place afin que les pratiques habilitantes aient un effet optimal sur le processus motivationnel des employés. De plus, davantage d'études peuvent être effectuées afin d'identifier les pratiques habilitantes les plus efficaces pour favoriser l'engagement au travail des employés. Dans cette optique, les recherches futures pourraient utiliser un devis de recherche qualitatif, permettant d'approfondir les connaissances sur l'expérience psychologique vécue par les employés dont les gestionnaires utilisent les pratiques habilitantes, en complémentarité à un devis de recherche quantitatif, afin d'identifier quelles dimensions des pratiques habilitantes sont le plus efficaces pour stimuler le processus motivationnel et développer l'engagement.

La recherche sur l'engagement est en pleine croissance et de multiples directions peuvent être prises dans les recherches futures. Afin de guider ces recherches, Eccles (2016) suggère qu'elles devraient prendre en considération différents domaines d'étude (scolaire, sportif, artistique, etc.), divers contextes de vie (travail ou loisir) ou encore différents états de conscience de l'individu (inconscient, conscient, pleine conscience) afin d'étudier ce qui favorise cet état psychologique. Ainsi serait-on en mesure de déterminer les facteurs organisationnels, groupaux ou encore individuels permettant d'optimiser le développement de l'engagement au travail, de contribuer à la santé mentale des travailleurs et de diminuer les problématiques qui y sont liées. Les organisations, tout comme la société, bénéficieraient de plus amples recherches sur cet état psychologique. Eccles (2016) incite les chercheurs à étudier avec précaution l'engagement au travail, car ce concept peut être galvaudé. Ainsi, il est important que les recherches futures se basent sur une définition commune et solide de ce construit et évaluent la pertinence de leur modèle avec la question suivante : qu'ajoute-t-il aux connaissances actuelles?

Conclusion

L'objectif de ce mémoire doctoral était d'expliquer le processus psychologique favorisant l'engagement au travail. En s'appuyant sur la théorie de l'autodétermination, l'étude a proposé que l'effet des pratiques habilitantes sur l'engagement au travail s'explique à l'aide d'un processus motivationnel composé de la satisfaction des besoins psychologiques et de la motivation autonome. Ainsi, le modèle étudié a soutenu que les pratiques habilitantes satisfont les besoins psychologiques fondamentaux, que la satisfaction de ces besoins engendre une motivation autonome au travail et que cette motivation favorise l'engagement au travail. Chacun des liens entre ces variables a été expliqué. Ensuite, l'effet de médiation de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et de la motivation autonome a été examiné. Les résultats obtenus soutiennent tout d'abord la présence d'un lien positif entre les pratiques habilitantes et l'engagement au travail et, ensuite, la présence d'un effet de médiation complet de la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux et de la motivation autonome dans cette relation.

Jusqu'à maintenant, les études approchant l'engagement au travail sur une base motivationnelle n'ont que peu considéré les variables médiatrices utilisées dans le présent modèle. De plus, aucune d'entre elles n'a considéré l'interaction qu'exercent ces variables avec les pratiques habilitantes dans le développement de l'engagement au travail. Ce mémoire soutient les bienfaits des pratiques habilitantes pour les employés et appuie les organisations dans la réduction des coûts humains et financiers qu'elles absorbent en raison des problématiques de santé mentale. Étant donné l'ampleur de ces enjeux et de leur impact sur l'ensemble de la société canadienne, il semble essentiel que les organisations prennent en considération ces pratiques dans l'évolution de leur philosophie de gestion du personnel.

Références

- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales forces? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology, 90*(5), 945-955. doi:10.1037/0021-9010.90.5.945
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1), 1-18. doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- American Psychiatric Association. (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (5^e éd.). Washington, DC : American Psychiatric Publishing.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology, 34*(10), 2045-2068. doi:10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328. doi:10.1108/02683940710733115
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International, 13*(3), 209-233. doi:10.1108/13620430810870476
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273-285. doi:10.1037/ocp0000056
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress, 22*(3), 187-200. doi:10.1080/02678370802393649
- Boudrias, J.-S., Morin, A. J. S., & Brodeur, M.-M. (2012). Role of psychological empowerment in the reduction of burnout in Canadian healthcare workers. *Nursing and Health Sciences, 14*(1), 8-17. doi:10.1111/j.1442-2018.2011.00650.x
- Boudrias, J.-S., Savoie, A. et Morin, E. (2003). L'habilitation au travail : des pratiques de gestion aux comportements des employés. Dans C. Vandenberghe, N. Delobbe et G. Karnas (dir.), *Dimensions individuelles et sociales de l'investissement professionnel* (p. 283-292). Louvain-la-Neuve, Belgique : Presses universitaires de Louvain.
- Brien, M., Forest, J., Mageau, G. A., Boudrias, J.-S., Desrumaux, P., Brunet, L., & Morin, E. The basic psychological needs at work scale: Measurement invariance between Canada and France. *Applied Psychology: Health and Well-Being, 4*(2), 167-187. doi:10.1111/j.1758-0854.2012.01067.x

- CIUSSS-EIM. (2016, septembre). La santé mentale en chiffres. Repéré à <http://www.iusmm.ca/hopital/sante-mentale/en-chiffres.html>.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668. doi:10.1037/0033-2909.125.6.627
- Deci, E. L., & Ryan, R. M., (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychology Inquiry*, 11(4), 227-268. doi:10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2008). Favoriser la motivation optimale et la santé mentale dans les divers milieux de vie. *Canadian Psychology*, 49(1), 24-34. doi:10.1037/0708-5591.49.1.24
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2014). The importance of universal psychological needs for understanding motivation in the workplace. Dans M. Gagné (dir.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (p. 13-32). New York, NY : Oxford University Press.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930-942. doi:10.1177/0146167201278002
- De Cooman, R., Stynen, D., Van den Broeck, A., Sels, L., & De Witte, H. (2013). How job characteristics relate to need satisfaction and autonomous motivation: Implications for work effort. *Journal of Applied Psychology*, 43(6), 1342-1352. doi:10.1111/jasp.12143
- De Villiers, J. R., & Stander, M. W. (2011). Psychological empowerment, work engagement and turnover intention: The role of leader relations and role clarity in a financial institution. *Journal of Psychology in Africa*, 21(3), 405-412. doi:10.1080/14330237.2011.10820474
- Dysvik, A., Kuvaas, B., & Gagné, M. (2013). An investigation of the unique, synergistic and balanced relationships between basic psychological needs and intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(5), 1050-1064. doi:10.1111/jasp.12068
- Eccles, J. (2016). Engagement: Where to next? *Learning and Instruction*, 43, 71-75. doi:10.1016/j.learninstruc.2016.02.0030959-4752

- Fong, K. H., & Snape, E. (2015). Empowering leadership, psychological empowerment and employee outcomes: Testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26(1), 126-138. doi:10.1111/1467-8551.12048
- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20(6), 915-931. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199911)20:6%3C915::AID-JOB918%3E3.0.CO;2-6
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. doi:10.1002/job.322
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646. doi:10.1177/0013164409355698
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A. V. D., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., ..., & Westbye, C. (2014). The multidimensional work motivation scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196. doi:10.1080/1359432x.2013.877892
- Gagné, M., Sénécal, C. B., & Koestner, R. (1997). Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: A multidimensional model. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(14), 1222-1240. doi:10.1111/j.1559-1816.1997.tb01803.x
- Gallup. (2013). State of the global workplace. Repéré à <https://www.gallup.com/services/178517/state-global-workplace.aspx>.
- Gallup. (2017). State of the American workplace. Repéré à <https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017.aspx>.
- Gillet, N., Becker, C., Lafrenière, M.-A., Huart, I., & Fouquereau, E. (2017). Organizational support, job resources, soldiers' motivational profiles, work engagement, and affect. *Military Psychology*, 29(5), 418-433. doi:10.1037/mil10000179
- Gouvernement du Canada. (2018, avril). Rapport financier annuel du gouvernement du Canada 2016-2017. Repéré à <https://www.fin.gc.ca/afr-rfa/2017/report-rapport-fra.asp>.
- Hayes, A. F. (2016, octobre). The process macro for SPSS and SAS. Repéré à <http://processmacro.org/download.html>.

- Hon, A. H. Y., & Chan, W. W. H. (2013). Team creative performance: The roles of empowering leadership, creative-related motivation, and task interdependence. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 199-210. doi:10.1177/1938965512455859
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999) Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55. doi:10.1080/10705519909540118
- Institut de la statistique du Québec. (2008, juillet). Stress au travail et santé mentale chez les adultes québécois. Repéré à http://www.bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/multimedia/PB01670FR_Enquete_sante2008H00F02.pdf.
- Jang, H., Kim, E. J., & Reeve, J. (2016). Why students become more engaged or disengaged during the semester: A self-determination theory dual-process model. *Learning and Instruction*, 43, 27-38. doi:10.1016/j.learninstruc.2016.01.002
- Joo, B.-K., Park, J. G., & Lim, T. (2015). Structural determinants of psychological well-being for knowledge workers in South Korea. *Personnel Review*, 45(5), 1069-1086. doi:10.1108/PR-01-2015-0011
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 392-724. doi:10.2307/256287
- Keyko, K., Cummings, G. C., Yonge, O., & Wong, C. A. (2016). Work engagement in professional nursing practice: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 61, 142-164. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2016.06.003
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York, NY : The Guilford Press.
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Delfabbro, P. H. (2017). The linkages between hierarchical culture and empowering leadership and their effects on employees' work engagement: Work meaningfulness as a mediator. *International Journal of Stress Management*, 24(4), 392-415. doi:10.1037/str0000043
- Leroy, H., Anseel, F., Gardner, W. L., & Sels, L. (2015). Authentic leadership, authentic followership, basic need satisfaction, and work role performance: A cross-level study. *Journal of Management*, 41(6), 1677-1697. doi:10.1177/0149206312457822
- Li, M., Wang, Z., You, Z., & Gao, J. (2015). Value congruence and teachers' work engagement: The mediating role of autonomous and controlled motivation. *Personality and Individual Differences*, 80, 113-118. doi:10.1016/j.paid.2015.02.021

- Lynch, M. F., Plant, R. W., & Ryan, R. M. (2005). Psychological needs and threat to safety: Implications for staff and patients in a psychiatric hospital for youth. *Professional Psychology: Research and Practice*, 36(4), 415-425. doi:10.1037/0735-7028.36.4.415
- MacCallum, R. C., & Austin, J. T. (2000). Applications of structural equation modeling in psychological research. *Annual Review of Psychology*, 51(1), 201-226. doi:10.1146/annurev.psych.51.1.201
- Meyer, J. P., & Gagné, M. (2008). Employee engagement from a Self-Determination Theory perspective. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 60-62. doi:1754-9426/08
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. New York, NY: Oxford University Press.
- Niemiec, C. P., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2009). The path taken: Consequences of attaining intrinsic and extrinsic aspirations in post-college life. *Journal of Research in Personality*, 73(3), 291-306. doi:10.1016/j.jrp.2008.09.001
- O'Neill, O. A., Feldman, D. C., Vanderberg, R. J., Dejoy, D. M., & Wilson, M. G. (2011). Organizational achievement values, high-involvement work practices, and business unit performance. *Human Resource Management*, 50(4), 541-558. doi:10.1002/hrm.20437
- Park, J. G., Kim, J. S., Yoon, S. W., & Joo, B-K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350-367. doi:10.1108/LODJ-05-2015-0182
- Pasquier, D. et Valéau, P. (2011). Implication organisationnelle, anxiété et états affectifs au travail. *Revue internationale de psychologie sociale*, 1(24), 5-36.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 879-903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539-569. doi:10.1146/annurev-psych-120710-100452
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731. doi:10.3758/BF03206553

- Quiñones, M., Van den Broeck, A., & De Witte, H. (2013). Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? A mediation analysis. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 127-134. doi:10.5093/tr2013a18
- Rana, S. (2015). High-involvement work practices and employee engagement. *Human Resource Development International*, 18(3), 308-316. doi:10.1080/13678868.2014.1003698
- Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *The Academy of Management Review*, 12(2), 278-287. doi:10.2307/258535
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63(3), 398-427. doi:10.1111/j.1467-6494.1995.tb00501.x
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. doi:10.1037//0003-066X.55.1.68
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. doi:10.1002/job.248
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. doi:10.1177/0013164405282471
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. doi:10.1023/A:1015630930326
- Schreiber, J. B., Stage, F. K., King, J., Nora, A., & Barlow, E. A. (2006). Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: A review. *Journal of Educational Research*, 99(6), 323-337. doi:10.3200/JOER.99.6.323-338
- Schreurs, B., Van Emmerik, H., Van den Broeck, A., & Guenter, H. (2014). Work values and work engagement within teams: The mediating role of need satisfaction. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 18(4), 267-281. doi:10.1037/gdn0000009

- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981-1003. doi:10.1037/a0022676
- Shuck, B., & Reio, T. G. (2011). The employee engagement landscape and HRD: How do we link theory and scholarship to current practice? *Advances in Developing Human Resources*, 13(4), 419-428. doi:10.1177/1523422311431153
- Siemens, E., Roth, A., & Oliveira, P. (2010). Common method bias in regression models with linear, quadratic, and interaction effects. *Organizational Research Methods*, 13(3), 456-476. doi:10.1177/1094428109351241
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465. doi:10.5465/256865
- Spreitzer, G. M. (2007). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. Dans J. B. C. Cooper (dir.), *Handbook of organizational behavior* (p. 54-73). Thousand Oaks, CA : Sage.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. F. (2007). *Using multivariate statistics* (5^e éd.). Boston, MA : Pearson.
- Tuckey, M. R., Bakker, A. B., & Dollard, M. F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 15-27. doi:10.1037/a0025942
- Université de Sherbrooke. (2017, mai). Éthique de la recherche avec les êtres humains. Repéré à <https://www.usherbrooke.ca/gestion-recherche/ethique-sante-et-securite/recherche-avec-les-etres-humains/>.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229. doi:10.1177/0149206316632058
- Van den Broeck, A., Lens, W., De Witte, H., & Van Coillie, H. (2013). Unraveling the importance of the quantity and the quality of workers' motivation for well-being: A person-centered perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 82(1), 69-78. doi:10.1016/j.jvb.2012.11.005
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277-294. doi:10.1080/02678370802393672

- Vinet, A., Bourbonnais, R. et Brisson, C. (2003). Travail et santé mentale, une relation qui se détériore. Dans *Santé mentale et travail, l'urgence de penser autrement l'organisation* (p. 5-37). Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université Laval.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2006). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141. doi:10.1037/1072-5245.14.2.121
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. doi:10.5465/AMJ.2010.48037118
- Ziegler, M., Poropat, A., & Mell, J. (2014). Does the length of a questionnaire matter? Expected and unexpected answers from generalizability theory. *Journal of Individual Differences*, 35(4), 250-261. doi:10.1027/1614-0001/a000147

Appendice A

Courriels d'invitation à la recherche

PROGRESSER.

Dans un environnement où chaque jour nous devons donner le meilleur de nous-mêmes, faire face à de nombreux défis et innover sans cesse, il peut être bon de prendre un moment de recul.

En collaboration avec le département de psychologie de l'Université de Sherbrooke, NOM ENTREPRISE invite l'ensemble de son personnel à prendre part à une étude scientifique permettant de faire le point sur les enjeux liés à l'innovation au travail. La participation volontaire à cette étude demande de répondre à un questionnaire de nature confidentielle (durée de 15 à 20 minutes). Vous serez amenés à vous prononcer sur des enjeux propres à votre expérience de travail, tels que l'innovation, le stress et votre bien-être, et à offrir votre opinion sur plusieurs aspects importants de votre environnement professionnel, tels que le climat et les relations au sein de votre équipe. Les participants recevront un second questionnaire trois mois après cette première étape d'évaluation (durée 10 à 15 minutes). Votre participation à ces deux phases du projet serait très appréciée.

En répondant « *présent!* » à cette invitation, vous contribuez à informer l'ensemble de la communauté NOM ENTREPRISE des conditions favorisant l'expression de votre potentiel d'innovation et votre bien-être. Toutes vos réponses demeureront confidentielles. Vos informations seront compilées avec celles de tous les participants par l'équipe de recherche de l'Université de Sherbrooke afin de tracer un portrait précis de l'expérience de travail de tous. Dans un rapport complet et accessible, l'équipe de chercheurs vous présentera ensuite les résultats de cette réflexion collective. Ce rapport s'accompagnera de recommandations visant à optimiser votre expérience de travail, tout en favorisant un équilibre optimal entre innovation et bien-être.

<https://questionnaire.simplesondage.com/Engine/Default.aspx?surveyID=f32af72c-37e3-48b0-b980-235d99e83a48&lang=FR>

Merci de contribuer à l'avancement des connaissances sur l'innovation!

PROGRESSER.

Rappel – Rappel – Rappel - Rappel - Rappel - Rappel

L'équipe de recherche de l'Université de Sherbrooke saisit cette opportunité pour faire un rappel auprès du personnel de NOM entreprise. Dans le cadre de l'étude portant sur les enjeux de l'innovation en milieu de travail et le bien-être des employés, nous vous rappelons qu'un court questionnaire d'une durée d'une vingtaine de minutes est disponible en ligne. Ce questionnaire vous est encore accessible pour la prochaine semaine. Votre participation à cette recherche est une occasion unique de contribuer à l'avancement de l'état des connaissances sur l'innovation au travail et de nous partager votre point de vue sur la réalité de votre milieu de travail.

Nous vous rappelons que vos réponses demeureront strictement confidentielles et, une fois compilées, un second questionnaire trois mois après cette première étape d'évaluation vous sera envoyé (durée 10 à 15 minutes).

Votre participation à ces deux phases du projet permettra d'informer l'ensemble de la communauté de NOM ENTREPRISE des conditions favorisant l'expression de votre potentiel d'innovation et votre bien-être au travail.

Merci de répondre « *présent!* » à cette invitation.

Présent ! :

<https://questionnaire.simplesondage.com/Engine/Default.aspx?surveyID=f32af72c-37e3-48b0-b980-235d99e83a48&lang=FR>

Appendice B

Formulaire de consentement à la recherche



FORMULAIRE D'INFORMATION ET DE CONSENTEMENT

Vous êtes invité(e) à participer à un projet de recherche. Le présent document vous renseigne sur les modalités de ce projet de recherche. S'il y a des mots ou des paragraphes que vous ne comprenez pas, n'hésitez pas à poser des questions. Pour participer à ce projet de recherche, vous devrez signer le consentement à la fin de ce document et nous vous en remettrons une copie signée et datée.

Titre du projet

L'innovation comme moteur de la santé et du bien-être au travail : examen des facteurs de risque et de protection des membres du personnel d'une entreprise de jeux vidéo.

Personnes responsables du projet

La direction de la recherche est assurée par M. François Courcy, Ph.D. et professeur agrégé au Département de psychologie de l'Université de Sherbrooke et Francesco Montani, Ph.D. et professeur adjoint au Département de psychologie de l'Université de Sherbrooke. Par ailleurs, Mme Nesrine Ahmed Yahia, doctorante en psychologie organisationnelle, M. Mathieu Beaudoin, doctorant en psychologie organisationnelle et Élisabeth Lachance, doctorante en psychologie organisationnelle participent également à ce projet de recherche et sont supervisés par les deux professeurs.

Pour toute information supplémentaire ou tout problème relié au projet de recherche, vous pouvez rejoindre les responsables aux coordonnées suivantes :

François Courcy : Tél. : (819) 821-8000 p.62230

Courriel : francois.courcy@usherbrooke.ca

Francesco Montani : Tél. : +33(4) 671 02692

Courriel : f.montani@montpellier-bs.com

Objectifs du projet

L'objectif de ce projet est d'identifier des conditions favorisant le potentiel d'innovation et le bien-être au travail, afin d'optimiser l'expérience de travail et de favoriser un équilibre optimal entre l'innovation et le bien-être.

Initiales du participant : _____

Page XX sur XX

Raison et nature de la participation

En tant que travailleur au sein d'une même organisation depuis au moins six mois, il vous est proposé de participer à cette recherche.

Votre participation sera requise pour deux passations de questionnaire, d'environ une quinzaine de minutes chacune. Ces passations sont prévues au cours du printemps 2015 ensuite, quatre mois plus tard, soit vers le mois d'avril 2015. Vous aurez à répondre à un questionnaire en ligne sur les stresseurs au travail (surcharge de travail, ambiguïté de rôle, conflit de rôle), sur votre environnement professionnel, tels que le climat et les relations au sein de votre équipe et enfin, sur l'innovation et le bien-être psychologique.

Droit de retrait sans préjudice de la participation

Il est entendu que votre participation à ce projet de recherche est tout à fait volontaire et que vous restez libre, à tout moment, de mettre fin à votre participation sans avoir à motiver votre décision ni à subir de préjudice de quelque nature que ce soit. Pour ce faire, vous n'avez qu'à fermer la fenêtre de votre navigateur sans terminer le sondage. Les données entrées seront ainsi automatiquement effacées.

Tous les renseignements recueillis au cours du projet de recherche demeureront strictement confidentiels. Par ailleurs, l'anonymat des réponses est garanti par le fait qu'aucun nom ni aucun renseignement permettant d'identifier les participants ne sont sollicités.

La compagnie Simple Sondage, responsable de l'acheminement des données via internet, utilise les plus hauts niveaux de sécurité virtuelle et matérielle et n'a accès à aucun moment à celles-ci. Le détail des mesures de sécurité peut être consulté à l'adresse suivante, sous la rubrique *OutSideSoft*:

<http://www.outsidesoft.com/Politique.html>

De plus, les données utilisées par les chercheurs, en plus d'être anonymes, seront protégées en tout temps. Les données en format électronique seront protégées par mot de passe et le support de stockage électronique sera conservé avec les données en format papier dans un classeur verrouillé sous clef. L'ensemble des données sera détruit après une période de cinq ans.

Résultats de recherche

Il est possible que les résultats ainsi que les données du projet de recherche soient publiés dans des revues scientifiques, partagés avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques ou réutilisés pour effectuer d'autres recherches. Toutefois, aucune information, publication ou communication scientifique ne renfermera quoi que ce soit qui puisse permettre de vous identifier. Un bref rapport contenant des recommandations et des conclusions préliminaires de la recherche pourra également vous être fourni sur demande.

Initiales du participant : _____

Page XX sur XX

Avantages pouvant découler de la participation

Votre participation à ce projet de recherche ne vous apportera aucun avantage direct. Cependant, votre participation permettra aux professionnels de la psychologie et aux gestionnaires de mieux connaître les facteurs et les conditions permettant de favoriser l'innovation et le bien-être psychologique au travail. À cela s'ajoute le fait qu'elle contribuera à l'avancement des connaissances entourant l'innovation.

Inconvénients et risques pouvant découler de la participation

Votre participation à la recherche ne devrait pas comporter d'inconvénients significatifs, si ce n'est le fait de donner de votre temps.

Compensations financières

???

Référence professionnelle

En remplissant ce questionnaire, il pourrait arriver qu'une personne souhaite consulter un psychologue pour divers motifs. Si tel est votre cas, vous pouvez contacter la ligne de référence de l'Ordre des psychologues du Québec. Le numéro sans frais est le suivant : 1-800-363-2644. Également, le CSSS Jeanne-Mance, desservant la région de votre lieu de travail, offre des services de soutien psychologique. Vous pouvez consulter tous les détails à l'adresse suivante : <https://www.csssjeannemance.ca/>.

Confidentialité, partage, surveillance et publications

Afin de préserver votre identité et la confidentialité des informations recueillies, vous ne serez identifié(e) que par un numéro de code. La clé du code reliant votre nom à votre dossier de recherche sera conservée par le chercheur responsable du projet de recherche.

Le chercheur principal de l'étude utilisera les données à des fins de recherche dans le but

de répondre aux objectifs scientifiques du projet de recherche décrits dans ce formulaire d'information et de consentement.

Les données du projet de recherche pourront être publiées dans des revues scientifiques ou partagées avec d'autres personnes lors de discussions scientifiques. Aucune publication ou communication scientifique ne renfermera d'information permettant de vous identifier.

À des fins de surveillance et de contrôle, votre dossier de recherche pourrait être consulté par une personne mandatée par le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, ou par des organismes gouvernementaux mandatés par la loi. Toutes ces personnes et ces organismes adhèrent à une politique de confidentialité.

Initiales du participant : _____

Page XX sur XX

Surveillance des aspects éthiques et identification du président du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a approuvé ce projet de recherche et en assure le suivi. De plus, il approuvera au préalable toute révision et toute modification apportée au formulaire d'information et de consentement, ainsi qu'au protocole de recherche.

Vous pouvez parler de tout problème éthique concernant les conditions dans lesquelles se déroule votre participation à ce projet avec la responsable du projet ou expliquer vos préoccupations à M. Olivier Laverdière, président par intérim du Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines, en communiquant par l'intermédiaire de son secrétariat au numéro suivant : 819-821-8000 poste 62644, ou par courriel à: cer_lsh@USherbrooke.ca.

Consentement libre et éclairé

Il vous sera demandé de confirmer votre consentement libre et éclairé à participer à ce projet de recherche en répondant « oui » au premier item du questionnaire sur internet. Cet item sera le suivant :

Je déclare avoir lu et compris le formulaire de consentement associé à ce projet de recherche et j'en ai reçu un exemplaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser toutes mes questions concernant ce projet, auxquelles on a répondu à ma satisfaction.

Je, _____ déclare avoir lu et/ou compris le présent formulaire et j'en ai reçu un exemplaire. Je comprends la nature et le motif de ma participation au projet. J'ai eu l'occasion de poser des questions auxquelles

on a répondu, à ma satisfaction.

Par la présente, j'accepte librement de participer au projet.

Signature de la participante ou du participant : _____ Fait
à _____, le _____ 201__

Initiales du participant : _____

Page XX sur XX

Déclaration de responsabilité des chercheurs de l'étude

Je, _____, déclare que les chercheurs
collaborateurs ainsi que mon équipe de recherche sommes responsables du déroulement
du présent projet de recherche. Nous nous engageons à respecter les obligations
énoncées dans ce document et également à vous informer de tout élément qui serait
susceptible de modifier la nature de votre consentement.

Signature du chercheur principal de l'étude : _____

Initiales du participant : _____

Page XX sur XX

Appendice C

Questionnaire



UNIVERSITÉ DE
SHERBROOKE

Cette recherche est effectuée au sein d'un projet scientifique visant à contribuer à l'évolution des connaissances sur l'innovation en milieu de travail.

Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, mais seulement des RÉPONSES PERSONNELLES.

Veuillez répondre, en toute franchise, à toutes les questions qui se posent, en lisant attentivement les instructions à chaque fois. Votre sincérité est très importante pour nous.

Il est très important que vous répondiez AVEC ATTENTION, mais que vous ne vous attardiez pas trop longtemps sur les questions, en procédant rapidement.

À la fin du questionnaire, ASSUREZ-VOUS D'AVOIR RÉPONDU À TOUTES LES QUESTIONS : l'exhaustivité est une condition essentielle pour la validité de notre recherche

Dans ce questionnaire, le genre masculin est utilisé sous forme générique, dans le seul but de ne pas surcharger le texte.

CE QUESTIONNAIRE EST ABSOLUMENT ANONYME

Directeur de recherche

Francesco Montani, Ph.D.

Professeur adjoint

Département de psychologie

Université de Sherbrooke

Temps 1

1. En vous référant à votre *superviseur immédiat*, veuillez indiquer votre degré d'accord avec les énoncés suivants. [PRATIQUES HABILITANTES]

			<i>Pas d'accord</i>	<i>Un peu d'accord</i>	<i>Assez d'accord</i>	<i>Très d'accord</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>
		Mon supérieur immédiat...	1	2	3	4	5
LH	1.	M'aide à comprendre comment mes objectifs sont liés à ceux de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LH	2.	M'aide à comprendre l'importance de mon travail pour l'efficacité de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LH	3.	M'aide à comprendre de quelle façon mon travail s'inscrit dans la mission d'ensemble de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LH	4.	Prend beaucoup de décisions avec moi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LH	5.	Me consulte souvent avant de prendre des décisions stratégiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LH	6.	Sollicite mon avis sur des décisions qui peuvent m'affecter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LH	7.	Croit que je peux assumer des tâches exigeantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LH	8.	Croit en ma capacité de m'améliorer, même lorsque je fais des erreurs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LH	9.	Exprime sa confiance en ma capacité à atteindre un haut niveau de performance	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LH	10.	Me permet de faire mon travail à ma façon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LH	11.	Rend mon travail plus efficace en gardant les règles et les règlements simples	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LH	12.	Me permet de prendre rapidement des décisions importantes afin de satisfaire les besoins des clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Temps 2

2. Les énoncés qui suivent portent sur votre expérience actuelle au travail. Pour chacun des énoncés, cochez la case qui reflète le mieux votre degré d'accord. [SATISFACTION DES BESOINS PSYCHOLOGIQUES FONDAMENTAUX]

			<i>Pas d'accord</i>	<i>Un peu d'accord</i>	<i>Assez d'accord</i>	<i>Très d'accord</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>
			1	2	3	4	5
NSA	1.	Mon travail me permet de prendre des décisions.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NSC	2.	J'ai les capacités pour bien faire mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NSR	3.	Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens compris.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NSA	4.	Je peux exercer mon jugement pour résoudre des problèmes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NSC	5.	Je me sens compétent à mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NSR	6.	Avec les personnes qui m'entourent dans mon milieu de travail, je me sens écouté.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NSA	7.	Je peux assumer des responsabilités dans mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NSC	8.	Je suis capable de résoudre des problèmes à mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Pour chaque proposition qui suit, veuillez indiquer votre degré d'accord en ce qui concerne les différentes raisons qui vous conduisent à déployer des efforts dans votre travail actuel. Nous entendons ici les efforts intellectuels, physiques et mentaux que vous déployez dans votre travail. [MOTIVATION AUTONOME]

			<i>Pas du tout pour cette raison</i>	<i>Un peu</i>	<i>Modérément</i>	<i>Fortement</i>	<i>Tout à fait pour cette raison</i>
		<i>Je fais des efforts au travail...</i>	1	2	3	4	5
MID	1.	Car je considère qu'il est important de faire des efforts dans ce travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MID	2.	Car ce travail correspond bien à mes valeurs personnelles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MID	3.	Car ce travail a une signification personnelle pour moi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MIN	4.	Parce que je m'amuse dans mon travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MIN	5.	Car ce que je fais dans mon travail est stimulant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MIN	6.	Parce que le travail que je fais est intéressant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Lisez chaque sentiment que vous éprouvez à l'égard de votre travail, et indiquez quelle en est la fréquence en choisissant l'option de réponse qui vous correspond le mieux. [ENGAGEMENT AU TRAVAIL]

			<i>Jamais</i>	<i>Rarement</i>	<i>Parfois</i>	<i>Souvent</i>	<i>Toujours</i>
			1	2	3	4	5
VI	1.	Je déborde d'énergie pour mon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VI	2.	Je me sens fort(e) et vigoureux(se) pour faire ce métier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DE	3.	Je suis passionné(e) par mon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DE	4.	Faire ce métier est stimulant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AB	5.	Je suis content(e) lorsque je suis captivé(e) par mon activité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VI	6.	Travailler tous les jours est vraiment un effort pour moi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DE	7.	Je suis fier(e) du travail que je fais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AB	8.	Je suis complètement absorbé(e) par mon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
AB	9.	Je suis littéralement plongé(e) dans mon travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[VARIABLES DÉMOGRAPHIQUES – T1 ET T2]

5. <i>Veuillez nous donner des informations nécessaires à notre recherche.</i>
--

1. Âge :..... [age]

2. Sexe :[sex]

☐ 1. Féminin

☐ 2. Masculin

3. Éducation (Plus haut niveau d'études atteint) :[educ]

☐ 1. Diplôme d'études primaires

☐ 2. Diplôme d'études secondaires

☐ 3. Diplômes d'études collégiales

☐ 4. Baccalauréat

☐ 5. Maîtrise

☐ 6. Doctorat

4. Quelle est votre position dans votre organisation?[rôle]

☐ 1. Technicien

☐ 2. Employé

☐ 3. Superviseur/ cadre

☐ 4. Gestionnaire

☐ 5. Dirigeant

5. Depuis combien d'années travaillez-vous dans votre organisation?

[ten_org]

6. Depuis combien d'années faites-vous le travail que vous effectuez actuellement?

[ten_job]

7. Depuis combien d'années travaillez-vous dans votre unité/équipe de travail actuelle?

..... [ten_team]

8. Depuis combien d'années travaillez-vous avec votre superviseur immédiat actuel?
[ten_lead]

9. Dans quelle unité/équipe de travail travaillez-vous actuellement?[unit]

☐ 1. XXX

☐ 2. XXX

☐ 3. XXX

☐ 4. XXX

...

10. Êtes-vous le superviseur de l'équipe de travail où vous travaillez actuellement? [sup]

☐ 1. Oui

☐ 2. Non

10. Quel est le nom de l'organisation dans laquelle vous travaillez?
[org_nom]

11. Dans quelle ville se situe votre organisation?
[org_ville]

12. Quel est le numéro d'identification de votre entreprise?
[org_num]

Appendice D

Certificat d'éthique



Comité d'éthique de la recherche
Lettres et sciences humaines
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

PAR COURRIER ÉLECTRONIQUE

Le 3 décembre 2014

Monsieur Francesco Montani
Professeur
Département de psychologie
Faculté des lettres et sciences humaines

N/Réf. 2014-91/Montani/

Objet : Évaluation de votre projet de recherche par le Comité d'éthique de la recherche

Monsieur,

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a évalué votre projet de recherche intitulé « **Stresseurs, processus psychologiques, et comportement d'innovation au travail : Vers un modèle intégrateur** ».

À la lumière des informations fournies et à la suite de l'examen des documents soumis, un certificat éthique vous est remis. Cependant, quelques clarifications ou modifications vous sont demandées concernant la méthodologie et le formulaire de consentement. Vous les trouverez jointes en annexe à la présente. Afin de compléter votre dossier, nous vous prions de bien vouloir répondre à nos questions en les retranscrivant et en surlignant le texte modifié dans vos documents, s'il y a lieu.

En terminant, je vous rappelle qu'il est de votre responsabilité d'informer le comité de toutes modifications qui pourraient être apportées à votre projet.

Le comité vous remercie d'avoir soumis votre demande d'approbation à son attention et vous souhaite le plus grand succès dans la réalisation de cette recherche et vous prie d'accepter ses salutations distinguées.

Olivier Laverdière
Président du comité d'éthique de la recherche
Lettres et sciences humaines

p. j. Modifications demandées
Certificat éthique

c. c. Christine Hudon, doyenne, Faculté des lettres et sciences humaines

OL/cc



Comité d'éthique de la recherche
Lettres et sciences humaines
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Titre du projet : Stresseurs, processus psychologiques, et comportement d'innovation au travail : Vers un modèle intégrateur

Projet subventionné ☐ Projet non subventionné ☒ Projet de maîtrise ou de doctorat ☒

Nom de l'étudiante ou de l'étudiant :

Nom de la directrice ou du directeur :

Nom du ou de la responsable : Francesco Montani

DÉCISION :

Favorable <input checked="" type="checkbox"/>	Unanime <input checked="" type="checkbox"/>	Majoritaire <input type="checkbox"/>
Défavorable <input type="checkbox"/>	Unanime <input type="checkbox"/>	Majoritaire <input type="checkbox"/>

DÉCISION DIFFÉRÉE : ☐

SUIVI ÉTHIQUE :

6 mois ☐ 1 an ☒

ou

sous la responsabilité de la directrice ou du directeur du projet ☐

COMMENTAIRES :

Olivier Laverdière
Président du comité d'éthique de la recherche
Lettres et sciences humaines

Date : 3 décembre 2014